

**IMPACTO SOCIAL DEL ÁREA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN  
COLABORADORES DEL INGENIO PROVIDENCIA S.A.**

**DIANA KATHERINE CERON GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2011**

**IMPACTO SOCIAL DEL ÁREA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN  
COLABORADORES DEL INGENIO PROVIDENCIA S.A.**

**DIANA KATHERINE CERON GONZALEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de:  
Administrador de Empresas**

**Directora  
MARTHA CECILIA SABALA MORENO  
Magíster en Psicología  
Énfasis Organizacional**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2011**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Palmira, Mayo 28 de 2011**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 ANTECEDENTES	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	21
1.3.1 Justificación Teórica	21
1.3.2 Justificación Práctica	22
1.3.3 Justificación Metodológica.	23
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.4.1 Sistematización del Problema	24
2. OBJETIVOS	25
2.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. MARCO REFERENCIAL	26
3.1 MARCO TEÓRICO	26
3.2 MARCO CONCEPTUAL.	67
3.3 MARCO CONTEXTUAL	85
3.1.1 MISIÓN	87
3.1.2 VISIÓN	87
3.1.3 FILOSOFÍA	88
3.1.4 VALORES	88
3.1.5 DESARROLLO SOCIAL	89
3.1.6 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	91
3.1.7 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	92
3.1.8 PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	92

3.1.9 POLÍTICA DE CONTROL Y SEGURIDAD _____	93
3.1.10 DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTION DEL CONOCIMIENTO _____	93
4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN _____	98
4.1 TIPO DE ESTUDIO _____	98
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN _____	99
8.1.1 Criterios de Participación _____	100
4.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ____	102
5 ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS _____	106
6. RESULTADOS _____	111
7. ANALISIS _____	128
8. CONCLUSIONES _____	130
9. RECOMENDACIONES _____	131
BIBLIOGRAFÍA _____	133
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Los estudios de comportamiento humano y las capacidades de trato laboral con las personas restaban importancia dentro del desarrollo talento humano en comparación con el desarrollo técnico de la organización anteriormente; pese a la importancia que se ha identificado en el tema del talento humano y el aporte de elementos que enriquezcan sus capacidades y habilidades individuales a fin de conformar grupos de trabajo que potencialicen los factores de capital tanto intelectual como material en la empresa, se ha determinado en el presente trabajo de investigación, identificar el impacto social que genera el área de gestión del conocimiento en el Ingenio Providencia S.A., esta como la encargada de aplicar el direccionamiento oportuno de la información y la generación de conocimiento a partir de las experiencias y capital individual empírico de cada colaborador, lo que enriquece y canaliza esfuerzos hacia el mejoramiento continuo de la organización y la generación de un ambiente de trabajo óptimo para lograr llevar a cabo las ideas que aportan soluciones y mejoramientos en los procesos de cada área en que se desempeñan los colaboradores de gestión del conocimiento.

Para identificar el impacto social generado por su labor, se ha desarrollado el presente trabajo investigativo en tres fases, la primera en base al aporte de teorías y antecedentes a fin de mostrar toda la información relevante acerca del tema del impacto social, el capital intelectual y comportamiento organizacional y del recurso humano a fin de la temática que aporta enriquecimiento al desarrollo del área gestión del conocimiento en las organizaciones. En la segunda fase, se explica la metodología implementada a fin de obtener los resultados para su posterior análisis, donde se ha establecido como fuente de información una entrevista a 17 colaboradores del área gestión del conocimiento del Ingenio Providencia S.A., a fin de identificar cuál es su percepción dentro del proceso en expansión para todo el

ingenio, y qué alcance ha generado el aporte de sus ideas de mejoramiento e innovación a partir de nuevo conocimiento transferido entre sus experiencias para el aceleramiento de los procesos, economizar gastos, minimizar el impacto de contaminación por desechos y el desarrollo de dinámicas de trabajo en equipo para alcanzar objetivos, entre otros aspectos. Y en la tercer fase, se establecen los resultados del trabajo investigativo, como es el conocer la satisfacción que produce en cada colaborador el reconocimiento otorgado por el aporte de sus ideas y como se desarrolla el trabajo en equipo y la sinergia a partir de la gestión del área con cada trabajador, para su posterior análisis, conclusiones y recomendaciones dentro de la aplicabilidad de la labor que desempeña el área gestión del conocimiento en el Ingenio Providencia S.A.

## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La organización tradicional estaba acostumbrada a aplicar métodos impositivos y poco participativos para resolver las diferencias y responder a las necesidades de talento humano en las organizaciones, suponiendo que las personas diferentes querrían de alguna manera acoplarse automáticamente, y aunque en muchos de los casos estos métodos daban resultado, se estaba fracturando internamente la motivación en el personal, lo que llevaba a bajos niveles de productividad, sin hablar de la falta de participación para el mejoramiento continuo de la organización como grupo, puesto que en muchas organizaciones esta no era una alternativa estratégica para el crecimiento empresarial.

La organización de hoy se enfrenta a múltiples retos de carácter global, lo que la sitúan frente situaciones como la diversidad laboral, el multiculturalismo y la introducción de tendencias organizacionales innovadoras, conceptos por los cuales las organizaciones se han vuelto más heterogéneas en términos de género, raza, origen y pertenencia a otros grupos diversos, por lo que no es fácil aplicar métodos tradicionales y singulares que motiven a todo el recurso humano por igual para un óptimo desempeño y participación en el desarrollo organizacional, por lo que los procesos de mejoramiento continuo y transferencia de conocimiento conforman una herramienta fundamental para la dinámica empresarial en la actualidad, a fin de responder a las exigencias del entorno global.

Cuando nace el conocimiento como soporte fundamental para que una organización ruede continuamente sobre bases de cooperación, motivación al emprendimiento y la generación de cambio continuo como estrategias de productividad y competitividad, se observa entonces la necesidad de acoger



estrategias que transfieran el conocimiento empírico y la innovación a través de la información para impulsar las organizaciones.

Sin embargo, existen empresas que no se sienten aptas para implementar estos cambios o tienen una visión poco ambiciosas y competitiva hacia donde esperan llegar, y es en estos ámbitos donde el talento humano se desperdicia y se estanca.

Esta necesidad de políticas y estrategias para cambiar e innovar la cultura organizacional basada en la transferencia del conocimiento se hace más notoria y se sienten más marcados los efectos de su carencia, en la medida que la globalización incorpora al mercado nacional, organizaciones internacionales con adelantos notorios en este aspecto, con estructuras menos jerarquizas donde se le da lugar al trabajador para que surja a la par con la empresa y sienta tanto sus beneficios como la preocupación de producir ideas para que fluya el cambio a base de la transferencia de conocimiento potencial repartido entre el capital intelectual de todo el equipo.

Para el ingenio Providencia S.A. es importante recalcar el impacto evidente que se ha generado en el recurso humano, como el aporte de nuevas ideas y la participación de los colaboradores del área gestión del conocimiento desde que ésta se implementó, la cual ha logrado educar al recurso humano con base a una cultura de participación y generación de ideas, que bajo la motivación del reconocimiento social, ha logrado mitigar la pasividad, desmotivación y desinterés en la generación de soluciones para el buen funcionamiento de las áreas.

El ingenio Providencia S.A ha enfrentado este panorama a través del diseño de estrategias dentro del área gestión del conocimiento, donde dicha área ha logrado transferir el conocimiento a partir de la generación de ideas por parte de los

colaboradores, lo que es el propósito final de implementarla, en el transcurso de un año se han integrado al área de gestión del conocimiento más trabajadores, la mayoría del área de producción, y lo que se busca es extender estos resultados a todas las áreas del Ingenio, por lo anterior se hace necesario analizar el impacto social que el área Gestión del Conocimiento está generando en el recurso humano participante a través de aplicar el reconocimiento por su intervención y generación de ideas, trayendo innovación al área productiva y cambios en la aptitud del personal del Ingenio Providencia S.A.

Reconociendo el impacto social que el área gestión del conocimiento genera en sus colaboradores y en su entorno laboral, se puede fortalecer este proceso y su alcance en los objetivos de desarrollo e innovación para el Ingenio Providencia S.A.

La idea nace de la necesidad de recuperar y capturar el conocimiento que los trabajadores adoptaban a través de su experiencia y compartirlo con el resto del recurso humano involucrado en cada área de la organización, a fin de identificar las falencias que pueden frenar la productividad y debilitar el desarrollo proactivo de cada área, a su vez plantear las soluciones a cada situación con base en el flujo de ideas que los mismos trabajadores involucrados puedan ofrecer como alternativas de mejoramiento e innovación al trabajo.

## **1.2 ANTECEDENTES**

La gestión del conocimiento nace ante la necesidad de evolucionar frente a las exigencias del entorno organizacional presentadas por la evolución del sistema organizacional en unión con la globalización, como el desarrollo exponencial de unas Tecnologías de la Información y el Conocimiento, generar más

productividad, agilización en los procesos, rapidez en la solución de inconvenientes dentro de las diferentes áreas de la empresa, entre otros, donde lo que se busca es mitigar los riesgos a nivel empresarial, visualizando a partir del nuevo conocimiento, una herramienta de aporte para la comprensión del entorno y establecer estrategias de apoyo eficaces para el desarrollo competitivo organizacional.

Muchos han sido los acontecimientos que demarcan la importancia de esta gestión dentro del rol empresarial, como son las oportunidades de participación de los colaboradores en el desarrollo de nuevas ideas que aceleren la solución de conflictos, aplicabilidad general de las políticas organizacionales en cada gestión interna, mayores resultados y mayor rendimiento sin necesidad que los pequeños inconvenientes trasciendan a mayor escala, pues es el recurso humano quien aporta las ideas para innovar y aplicar soluciones a las fallas dentro del proceso.

Dentro de varios casos donde se ha aplicado la gestión del conocimiento, se han observado técnicas diversas pero que todas llevan algo en común y esto es el actuar favorablemente en diversas áreas de la organización, fortaleciendo las habilidades y saberes del talento humano en innovación tecnológica, innovación de los procesos organizacionales y mejoramiento de sus fallas productivas.

Rodríguez Gómez <sup>1</sup> (2005), desarrollo un proyecto de implementación de una red entre docentes y alumnos para fortalecer el aprendizaje y el mejoramiento de los espacios y herramientas pedagógicas entre varias instituciones educativas, donde la aplicación de la gestión del conocimiento como una red virtual, dicho sistema tiene como objetivo crear, compartir y gestionar conocimientos entre alumnos y

---

<sup>1</sup> RODRÍGUEZ, D. Gómez. Delimitación y experimentación de un modelo de gestión del conocimiento en red. Investigación subvencionada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología en el marco del Plan Nacional de I+D+i. Spain 2005.

profesores de educación primaria, educación secundaria obligatoria y de una facultad de educación, así como pedagogos, investigadores, gestores de la administración pública y otros sectores involucrados en el proceso educativo.

El método utilizado para esta técnica de gestión del conocimiento fue mediante el establecimiento de dos redes inteligentes, la primera con la tarea de organización de toda la información logística y la gestión de centros educativos (Atenea) y la segunda con toda la información de ciencias sociales, incluyendo todas las áreas que ellas abarcan (Galatea). Estas dos redes realimentarán constantemente a una tercera denominada (Momo) la cual funcionará como base de información para los centro educativos y lograr mantener la generación de información continua entre todo el personal que de ella requiera.

Se logró la evaluación de unidades de información, y dentro del mismo flujo informativo se permite igualmente medir el impacto de la labor de las instituciones de información con un enfoque social, la valoración de las posibilidades reales de su determinación de trabajo conjunto, y darle respuesta a las necesidades de distintas comunidades educativas conectadas entre sí.

Rojas Benítez<sup>22</sup> (2006), desarrolla un caso similar de gestión del conocimiento, con alimentación virtual entre redes, esta vez no con instituciones educativas, sino con usuarios de una organización que ofrece servicios online, dichos servicios consisten desde modelos de aprendizaje, manejos de comandos de control para las organizaciones, identificación de puntos de crisis en una cadena productiva, entre sí, sus servicios son para todo tipo de organizaciones y compañías que los requieran, el contacto se hace por red y la retroalimentación constante entre la empresa y un asesor asignado para cada caso también.

Rojas Benítez afirma que evaluar implica valorar el desenvolvimiento del servicio y su correspondencia con los objetivos que persigue. Por lo que en su investigación se obtienen elementos que reflejan el funcionamiento periódico del servicio y su relación con las expectativas de sus usuarios, analizando, emitiendo criterios de valor y proponiendo cambios para el mejoramiento”<sup>3</sup>. También nos aporta la importancia del manejo de indicadores, ya que estos facilitan el control en el proceso de dirección y sirven como base para la referencia y diálogo entre el personal de las centrales, las distintas entidades que contribuyen a la central y la comunidad de usuarios.

Encontramos un aporte interesante donde liga el beneficio de este caso a “una salida, valor, resultado positivo o eficacia en una operación o actividad que se espera alcanzar o se alcanzó en un plazo de tiempo como resultado de haber efectuado una determinada inversión”<sup>4</sup>. Y como beneficio: “Los beneficios de las organizaciones de información resultan del uso de sus productos y servicios, desde la satisfacción de sus usuarios hasta la entrada de nuevos recursos financieros destinados a originar y distribuir nuevas salidas y entradas en forma de gastos y costos”<sup>5</sup> Se contemplan, tanto los beneficios que reciben los usuarios como los que obtiene su proveedor. Como puede observarse, tanto el impacto como los beneficios se vinculan con los resultados del uso de los productos y servicios.

---

<sup>2</sup> Norma ISO 11620. Información y documentación. Indicadores del trabajo bibliotecario. Ginebra: ISO;1998

<sup>3</sup> Rojas Benítez JL . Herramientas para la evaluación de los servicios de información en instituciones cubanas. [Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación; 2001. p. 125

<sup>4</sup> Op.Cit 2

<sup>5</sup> Rojas Benítez JL . Evaluación de organizaciones, sistemas y ofertas de información. Observaciones no publicadas

El factor de impacto se utiliza en ciencia y tecnología para evaluar la productividad de los científicos, y en los archivos y centros de información, con dos fines <sup>6</sup>: para escoger los textos o información y, en caso de producir alguna fuente de consulta científica, para evaluar su calidad<sup>7</sup>..

Esta referencia nos sirve de base para reflexionar sobre la posible operacionalización de los resultados alcanzados y lograr medir el impacto como indicador social dentro de una dimensión cualitativa para investigaciones posteriores. El autor establece una aclaración previa al análisis de posteriores investigaciones donde se utilice este indicador: “Pudiera definirse un modo de cálculo, a partir de la asignación de valores, pero esto, dependería del lugar donde se pretenda aplicar, según la importancia de cada indicador y las características particulares una institución u organización”<sup>8</sup>.

La siguiente tabla nos permite ver perfiles estratégicos que ayuden a tomar la decisión más viable; el realizar estudios de tendencias para la toma de decisiones hacia el rumbo de una investigación y en el servicio de estudio de mercado para decidir sobre qué mercado, cantidad de producción y comercialización acerca de un producto o servicio tomar.

De igual manera al medir el impacto, se puede hablar de posibilidades o perspectivas de ganancias, en proyectos económicos, de perspectivas de participación en proyectos de recurso humano, y de perspectivas de movimientos en tendencias o aceptación de las mismas en diversos tipos de proyectos. esto,

---

<sup>6</sup> Orozco Silva E. Instituto de Información Científica y Tecnológica: 40 años potenciando el desarrollo social mediante servicios de información. Artículo disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/109-s.htm>

<sup>7</sup> Esto lo corrobora el informe presentado por el americano Orozco Silva, para la “World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council”, expuso los diferentes servicios de inteligencia empresarial que ofrece el IDICT a la comunidad científica cubana, y sus resultados

<sup>8</sup> Ibidem

sobre la base de que comúnmente en los proyectos, se realiza una proyección de los comportamientos esperados en base a la aceptabilidad o “impacto” que el proyecto generaría en el público objetivo.

Tabla.No. 1 Servicio de inteligencia. Resultado-indicador de impacto

Servicio	Resultado	Indicador de impacto
Perfiles estratégicos	Decidir con respecto a una negociación	<p>La decisión tomada implicó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias superiores para la organización.* (sí/no)</li> <li>• La aparición de un nuevo mercado prometedor en cuanto a sus posibilidades. (sí/o)</li> <li>• No realizar la negociación por determinarse que no era ventajosa (sí/no)</li> </ul>
Estudios de tendencias	Decidir sobre continuar o no en una línea de investigación	<p>La decisión tomada permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la línea de investigación por su pertinencia, actualidad y posibles resultados. (sí/no)</li> <li>• Abandonar la línea de Investigación y dedicar los esfuerzos y recursos a otra que posibilite desarrollo y ganancias. (sí/no)</li> </ul>
Estudios de mercado	Decidir sobre la producción y comercialización de un producto o servicio.	<p>La decisión tomada implicó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir y comercializar el producto/servicio con las perspectivas de ganancias que ello representa. (sí/no)</li> </ul>
	Decidir sobre invertir o no en un mercado específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determinaron las posibilidades reales de ganancias al invertir en el mercado (sí/no)</li> </ul>

Fuente. Orozco Silva : <http://www.ifla.org/IV/ifla70/109-s.htm>

Suarez Balseiro (2006)<sup>9</sup> Por ejemplo, en un artículo titulado “Estudio del impacto de los servicios de información electrónicos en los resultados de la investigación científica”, publicado por un grupo de autores del Departamento de Biblioteconomía y Documentación, pero representado por, de la Facultad de

<sup>9</sup> Suárez Balseiro CA, Iribarren Maestro I, Sanz Casado E. Estudio del impacto de los servicios de información electrónicos en los resultados de la investigación científica. 2006. En: Memorias de las 8vas Jornadas Españolas de Documentación.

Humanidades de la Universidad Carlos III de Madrid, proponen evaluar el impacto del uso de los recursos de información disponibles en los servicios de bases de datos de la red de la universidad y los resultados del proceso científico en el ámbito académico de dicha institución, a partir de un análisis comparativo de los resultados obtenidos en las diferentes facultades. Como se observa, se intenta medir impacto de la información en los investigadores, esta vez con más éxito.

Se basan en la información sobre los resultados obtenidos, que ofrece un sistema de información de actividades de investigación desarrollado en esa institución universitaria, así como del control que poseen sobre el acceso a ese servicio, a partir del módulo integrado para la gestión de bases de datos del sistema que actualmente funciona en la biblioteca de la universidad. Estos elementos son muy importantes, porque, aun cuando el artículo por cuestiones de espacio y objetivos, no aborda las características que deben poseer los indicadores, sí trata sobre la información que se necesita para realizar los cálculos que permite medir el impacto.

Para determinar los resultados del proceso científico, los investigadores calculan un índice compuesto, a partir de tres grupos de indicadores:

1. Indicadores de difusión de los resultados de investigación:

- Cantidad de artículos publicados.
- Cantidad de libros publicados.

2. Indicadores de la formación de nuevos científicos:

- Tesis doctorales defendidas.



### 3. Indicador de contribuciones económicas:

- Cantidad de patentes registradas.

Por último, a partir de la comparación de dicho índice y el número de accesos a las bases de datos en línea, exponen, a partir del análisis de tablas y gráficos, la relación entre los valores altos en los extremos del proceso, y que prueba el impacto positivo de estos servicios de información, sin embargo, este autor igualmente hace recomendación para posteriores investigaciones que se debe definir los valores de un factor de ponderación que se utiliza para el cálculo del Indicador, que, como se mencionó anteriormente, depende de los objetivos y características de una institución particular.

Mediante la reunión de estas bases teóricas de investigaciones previas se puede observar la viabilidad de medir el impacto como indicador social, en un nivel de beneficio que manifiestan los usuarios de determinado servicio y/o producto <sup>10</sup>.

El proyecto sobre Gestión del Conocimiento en Red (GC-Red)<sup>11</sup> de Rodríguez, pretende principalmente, delimitar y experimentar un modelo de GC-red en el ámbito educativo que conlleve la creación de una comunidad virtual cuya finalidad sea la generación e intercambio de conocimientos y experiencias, mediante un proceso colaborativo, entre profesorado, estudiantes, pedagogos, investigadores, gestores de la administración pública, y otros agentes involucrados en el proceso educativo.

---

<sup>10</sup> Rodríguez, D. Gómez. Delimitación y experimentación de un modelo de Gestión del Conocimiento en red. Una propuesta de investigación. Citado en: m-ICTE2005 <http://www.formatex.org/micte2005>

<sup>11</sup> Gestión del Conocimiento en Red

El Proyecto de GC-Red consiste en la utilización de espacios virtuales que conformen una red para el intercambio del nuevo conocimiento <sup>12</sup>, es importante mencionar la construcción de redes inteligentes que los investigadores utilizaron, resaltando que dicha investigación fue subvencionada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología en el marco del Plan Nacional de I+D+i.<sup>13</sup>

Unas de las propiedades y características a resaltar de la investigación son:

- “El espacio virtual de Accelera se estructura en dos redes inteligentes centradas en aspectos relacionados sobre la Organización y Gestión de Centros Educativos -ATENEA- y la Didáctica de las Ciencias
- Sociales -GALATEA-, que realimentarán a una tercera red –MOMO- que funcionará como base de conocimiento y en la cual se reflexionará sobre los procesos y dinámicas generadas en Atenea y Galatea <sup>14</sup>:
- o GALATEA está formada por profesorado universitario implicado en la formación inicial de los profesionales de la educación, profesorado de formación permanente, profesorado de centros de educación primaria, estudiantes de formación inicial (universitarios) y permanente, y estudiantes de primaria.
- o ATENEA está formada, principalmente, por directivos de centros de educación primaria y secundaria (Directores y Jefes de estudio).

---

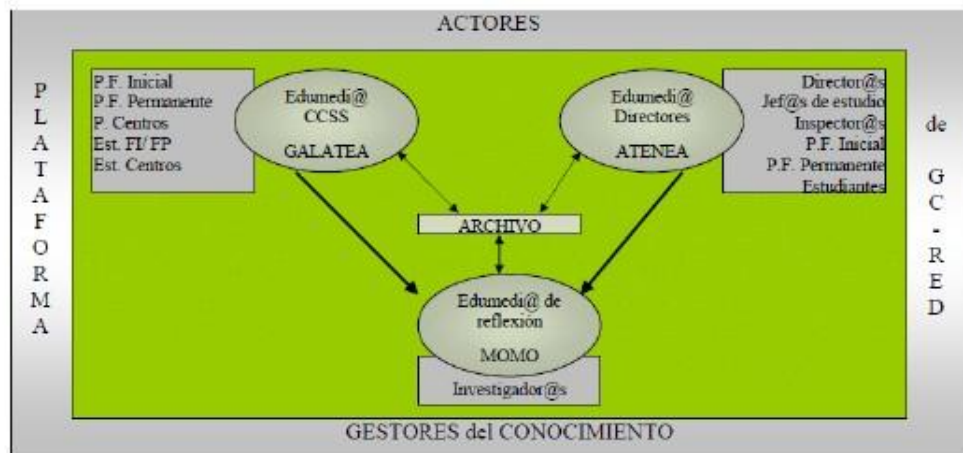
<sup>12</sup> Generación de nuevas ideas que posteriormente se transfieren al equipo de trabajo.

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Rodríguez, D. Gómez. Delimitación y experimentación de un modelo de Gestión del Conocimiento en red. Una propuesta de investigación. Citado en: m-ICTE2005 <http://www.formatex.org/micte2005>

- MOMO la integran los moderadores y gestores del conocimiento de las diferentes Redes-GC, el administrador del sistema y demás miembros del grupo de investigación expertos en diferentes ámbitos a considerar en los procesos y sistemas de gestión del conocimiento (p.ej.: cultura organizacional, aprendizaje organizativo, dinámica de grupos o comunidades de aprendizaje).
- La metodología del trabajo intenta garantizar el correcto funcionamiento del entorno virtual, la creación de una cultura de colaboración idónea y la supervisión de la infraestructura necesaria

Gráfica No. 1 Diagrama de Redes Gestión del Conocimiento



Fuente: formatex 2005

Grafica No. 2 Metodología de las fuentes informativas



Fuente: formatex 2005

Aunque el proyecto no arroja los resultados luego de su aplicación, se conoce que fue escogido para ser aplicado dentro del Plan Nacional del Ministerio de Ciencia y Tecnología en Sevilla España en el año 2006, donde se le reconoce la importancia que funda una generación de nuevos conocimientos dentro de los procesos, en este caso, de aprendizaje para brindar no sólo un crecimiento continuo en la generación de nuevas ideas, sino en el mejoramiento de los procesos que por ende llevarán a la optimización de los resultados mitigando el número de fallas dentro del mismo proceso.

Pérez Fernández (2007) citado por Vancouver, habla de un estudio de caso que se aplicó en el año 2001, a una empresa consultora de servicios de ingeniería, fundada en 1985 y que en la actualidad cuenta con 140 empleados. Los autores de dicha investigación no mencionan el nombre por deseo expreso de mantener la

confidencialidad de los datos. No obstante es importante conocer también la aplicación de gestión del conocimiento como generador del reconocimiento que causará el impacto en el recurso humano. Es por esto que resulta importante mostrar los resultados que se obtuvieron en investigaciones de este tipo para la gestión del conocimiento, como la que encontramos basada en la metodología de Yin (1989) <sup>15</sup>, donde se aplica la gestión del conocimiento como base de innovación tecnológica, su objetivo radicaba en articular un modelo que sintetizaría las principales etapas y características del proceso de creación de conocimiento en el seno de las empresas.

*Las relaciones personales entre los miembros de la organización son consideradas como un factor fundamental que influye en el éxito de la etapa de transferencia*<sup>16</sup>.

Se analiza cómo los miembros de cada departamento implicado asimilan el conocimiento que se les transfiere en etapas anteriores y lo incorporan de forma rutinaria a sus tareas. La empresa analizada apunta que aquellos departamentos cuyos miembros tengan mayor motivación y experiencia asimilarán de forma más rápida los nuevos conocimientos. Además, como se pretende para este proyecto, todos los departamentos irán resolviendo en la medida de lo posible, los problemas que vayan apareciendo hasta conseguir que las nuevas ideas o procedimientos se utilicen de forma óptima.

Para este caso, como antecedente, se comprueba la validez del modelo propuesto para transferencia de conocimiento o generación de nuevo conocimiento, como los autores le llaman, ya que al generarse una idea nueva por parte de los trabajadores, es un nuevo conocimiento en gestión de soluciones.

---

<sup>15</sup> Yin, R. 1989. Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park: Sage Publications

Pérez Fernández (2007)<sup>17</sup> aporta para el anterior caso argumentos donde estipula la importancia de medición del impacto social, ya que es una necesidad y un reto, a fin de establecer una comparación entre los objetivos que se había propuesto la Institución objeto de estudio y la ejecución realizada, de manera que pueda determinarse, si se ha producido alguna variación en esta ejecución, y si esto ha ocurrido, si fue en una dirección deseada y hasta qué punto se ha comportado así.

Liberta Bonilla (2007), presenta la tarea de evaluar el impacto parece constituir una gran dificultad para muchos proyectos y programas. Medir el impacto es concretamente, tratar de determinar lo que se ha alcanzado. Como se expuso anteriormente, el término impacto, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos relacionados sobre el medio ambiente. Entonces, se puede observar que en todos los conceptos, el impacto se refiere a cambios en el medio ambiente producidos por una determinada acción<sup>18</sup>.

Hasta hoy siempre se pensó que el impacto era imposible de medir, por cuanto que era cuantificablemente difícil prever el impacto de alguna variable intangible y subjetiva, no obstante, la autora nos enseña el verdadero valor del impacto en este ámbito.

No obstante, según Bonilla, Más tarde, la utilización del término impacto se amplió y fue objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas sociales, entre las que preferimos:

---

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Cita (Vancouver): Pérez Fernández AM. La medición del impacto de los servicios de información: una necesidad y un reto. *Acimed* 2007;15(1). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_1\\_07/aci11107.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci11107.htm)

<sup>18</sup> Cita (Vancouver): Liberta Bonilla BE. Impacto, impacto social y evaluación del

- “El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general”.<sup>19</sup> Los autores sustentan el criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el concepto de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como del examen de los mencionados efectos sobre la población beneficiaria.
- “El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan.<sup>6</sup> Esta definición se refiere a cambios, pero se diferencia de otras definiciones en que este cambio ocurre en los procesos y productos, no en las personas o grupos.
- “El impacto social se refiere al cambio efectuado en la sociedad debido al producto de las investigaciones<sup>20</sup>”.
- “... los resultados finales (impactos) son resultados al nivel de propósito o fin del programa. Implican un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen al programa. Un resultado final suele expresarse como un beneficio a mediano y largo plazo obtenido por la población atendida<sup>21</sup>”.
- El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios). A diferencia de otros expertos,

---

impacto. Acimed 2007;15(3). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm)

<sup>19</sup> ibid

<sup>20</sup> Fernández Polcuch E. La medición del impacto social de la ciencia y la tecnología. 2000. Disponible en: <http://www.redhucyt.oas.org/ricyt/interior/biblioteca/polcuch.pdf>

<sup>21</sup> Guzmán M. Metodología de evaluación de impacto. Santiago de Chile: División deControldeGestión;2004.Disponibleen:  
<http://hidroven.gov.ve/Resultados/Evaluaci%C3%B3n%20de%20Impacto%20Gesti%C3%B3n.pdf>

estos autores enfatizan solamente en la información cuantitativa, sin considerar los cambios cualitativos que también pueden indicar la existencia de impactos.

- “La definición de impacto social no se limita a criterios económicos. Para definir el concepto de impacto es preciso diferenciar entre efecto y e impacto.
- “... el impacto es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este (efecto multiplicador)” ;según Barreiro Noa G. en Evaluación social de proyectos .
- El impacto es la consecuencia de los efectos de un proyecto. Los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto; para ellos, los efectos generalmente se relacionan con el propósito mientras que los impactos se refieren al fin<sup>22</sup>.
- Los impactos “...son los logros derivados del desarrollo de un proyecto y que pueden observarse a largo plazo (después de año y medio)”<sup>23</sup>.
- “...cuando nos referimos a impacto de la superación o capacitación, debe considerarse la existencia, entre otros, de los rasgos siguientes: expresa una relación causa-efecto entre la(s) acción(es) de superación y el comportamiento en el desempeño profesional de los participantes en ellas (y) los resultados organizacionales...”. “...los cambios tienen carácter duradero y son significativos”<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Proyecto SEA. Comisión Técnica. Fase de rendición de cuentas. Versión Preliminar.2001.Disponible en:  
[http://ulaweb.adm.ula.ve/ula\\_sea/Documentos/Descarga/Rendici%C3%B3n.PDF](http://ulaweb.adm.ula.ve/ula_sea/Documentos/Descarga/Rendici%C3%B3n.PDF)

<sup>23</sup> Torres Zambrano G, Izasa Merchán L, Chávez Artunduaga LM. Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico “IDEP”, de Bogotá.2004.Disponible en:  
<http://www.reduc.cl/reduc/torres15.pdf>

<sup>24</sup> Valiente Sando P, Álvarez Reyes MA. Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. 2004. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/evaluacion-directivoseducacion/evaluacion-directivos-educacion.shtml>



- . “Por impacto se entienden los resultados diferidos de los programas de superación”

Así se constituye para nuestro proyecto de investigación una base como antecedente en donde nos induce a encontrar el resultado del impacto social por los datos e información que se obtiene de la práctica y las transformaciones que pueden producirse en el ambiente (recurso humano) como efecto de lo aplicado<sup>25</sup>

Menou (1993)<sup>26</sup> como aporte final al análisis del impacto, nos afirma que la evaluación del impacto de la información debe tender a establecer los criterios tangibles que posibiliten la medición de la relevancia que puede tener la información en función del desarrollo. Y opina que para efectuar una evaluación de este tipo se debe partir del análisis del equilibrio entre información y desarrollo, a fin de decidir el o los métodos idóneos para realizar el proceso, crear el marco inicial para la investigación en el terreno y proyectar la continuidad del proceso a largo plazo. Para Menou, el proceso de evaluación del impacto de la información en el desarrollo parte de varias premisas, entre las que se encuentran:<sup>27</sup>

- Debe encontrarse incorporado en la formulación del proyecto.
- Las audiencias a las que se dirigirán sus resultados deben definirse desde su concepción.
- Debe ser continuo.
- Debe tener un final abierto.
- Debe inducirse por el beneficiario/usuario

---

<sup>25</sup> Rojas Benítez JL. Herramientas para la evaluación de los servicios de información en instituciones cubanas. [Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2001

<sup>26</sup> Menou MJ. Measuring the impact of information on development. Ottawa: International Development Research Centre; 1993

<sup>27</sup> Ibidem

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación Teórica**

En una realidad como la de hoy, donde el conocimiento y la información es la herramienta más importante para el desarrollo organizacional, crece la necesidad en que las organizaciones implementen gestiones estratégicas como la conformación de equipos de trabajo con sistemas de retroalimentación de ideas para la generación de soluciones o planes de trabajo específicos diagramados, para el manejo y la generación continua del nuevo conocimiento y la participación sinérgica del recurso humano en dicho proceso.

La velocidad en que el cambio y la innovación se introducen a los procesos organizacionales es cada vez más acelerada, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones están destruyendo las barreras tradicionales para el flujo de la información, y así mismo la innovación ha incursionado en los procesos continuos de generación de nuevo conocimiento, bien sea a través de la generación de nuevas ideas, o la incorporación de nuevas teorías y técnicas que salen al mercado con tendencias renovadoras ya globalizadas.

El resultado de todo esto es lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo con su misión, su visión y sus objetivos, listos para enfrentar el cambio desde sus funciones de área y anticiparse a las estrategias. La importancia recae en construir una cultura participativa como estrategia dentro de cada una de las gestiones y roles de los colaboradores, esto se hace para el presente proyecto, con la implementación de gestión del

conocimiento, ya que es un área recientemente implementada dentro de la estructura organizativa del Ingenio Providencia S.A, y es pertinente conocer el impacto social que su labor genera, llevando a la participación de todos los colaboradores para que se involucren en el desarrollo y mejoramiento continuo de su área, en la resolución de sus conflictos y prever el bienestar social que genera en ellos la motivación a causa del reconocimiento laboral consecuente de todo este proceso.

El área gestión del conocimiento establece una conexión entre las ideas y el conocimiento experimental de los trabajadores y su implementación para generar conocimiento e innovación en las áreas involucradas, es a través de la retroalimentación, clasificación y acompañamiento de la idea que otorgue solución e innovación a los procesos, que el área interactúa con el recurso humano. Es esta una de las nuevas alternativas de innovación que se han implementado dentro de las organizaciones aportando mayor relevancia a la función de gestión del conocimiento con participación directa a la evolución de la organización y la ampliación de sus beneficios a las comunidades de práctica.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

Para el Ingenio Providencia S.A., mediante la presente investigación, se busca fortalecer el proceso de generación de ideas y de motivación de la participación dentro del grupo de colaboradores que participan, a fin de desarrollar y transferir conocimiento en base a su experiencia y generar inicialmente dentro del área de producción un cambio favorable dentro de los procesos, incrementar la participación de los trabajadores al área de gestión del conocimiento mediante el reconocimiento.

Es importante entonces, a partir de la presente investigación, generar el conocimiento del impacto social que ofrece el reconocimiento por participar dentro de la Generación continua de nuevo conocimiento e innovación, y posteriormente crear un efecto multiplicador en todas las demás áreas y otras organizaciones. Como también, que nuevas investigaciones con un nivel más profundo y variado de investigación científica se desprendan del presente trabajo a fin de ahondar en la importante de la Gestión del Conocimiento y el impacto social del reconocimiento laboral.

### **1.3.3 Justificación Metodológica.**

Es importante mediante el presente estudio investigativo conocer el impacto social que genera el área gestión del conocimiento en los colaboradores dentro del recurso humano del Ingenio Providencia S.A., y por ende conocer los resultados que el área está aportando en sus colaboradores, inicialmente para el área de producción del Ingenio Providencia S.A., cuando conocemos las estrategias que el área gestión del conocimiento está aplicando para este fin, podemos evaluar el proceso y el flujo de generación de ideas que hay entre los colaboradores y cómo dichas ideas aportan cambios favorables para el área.

La metodología utilizada para el presente trabajo fue mediante la utilización de una encuesta con preguntas abiertas, donde inicialmente se elaboró una prueba piloto realizada a 4 colaboradores del área gestión del conocimiento del Ingenio Providencia S.A., donde se prevería la correlación de las respuestas arrojadas por los participantes y los objetivos buscados mediante el trabajo investigativo. Luego de haber analizado las respuestas dadas bajo la prueba piloto, se realizó una

reestructuración al formulario de encuesta, donde las preguntas fueran de mayor entendimiento para los entrevistados, y su conceptualización fuera conducente al análisis esperado mediante la expresión directa de los colaboradores. Se trabajó con esta herramienta a fin de que le permite al encuestado expresarse libremente, lo que plantea la expresión verbal de los entrevistados dentro de un proceso de acción recíproca que permite al entrevistador conducir la encuesta a captar la percepción de los colaboradores acerca del beneficio y el impacto que ha generado en ellos la labor del área gestión del conocimiento, su representación como área de participación y articulación entre sus falencia dentro del área de trabajo y el aporte de soluciones a través de la lluvia de ideas que ellos mismos generan.

#### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el impacto social que genera el área Gestión del Conocimiento del Ingenio Providencia S.A.?

##### **1.4.1 Sistematización del Problema**

- ¿Cuáles son las estrategias de Gestión del Conocimiento utilizadas para impactar a sus colaboradores en el Ingenio Providencia S.A.?
- ¿Cuál ha sido el grado de participación en generación de ideas por parte de los trabajadores causado por el impacto social del área Gestión del Conocimiento en el Ingenio Providencia S.A. y sus trabajadores?

- ¿Cuáles han sido los cambios y el alcance social obtenido en los colaboradores del Ingenio Providencia S.A., generados por el área de gestión del conocimiento?

-

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el impacto social que genera el área de Gestión del Conocimiento en los trabajadores del Ingenio Providencia S.A.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer las estrategias de gestión del conocimiento aplicadas para brindar reconocimiento a los trabajadores del Ingenio Providencia S.A.
- Reconocer el nivel de participación obtenido de los colaboradores, generado por el área gestión del conocimiento del Ingenio Providencia S.A.
- Identificar los cambios reconocidos por los colaboradores del área gestión del conocimiento de Ingenio Providencia S.A.,

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 MARCO TEÓRICO**

La premisa fundamental de los RR.HH.

Para asegurar nuestro propio futuro y llevar a cabo estos pasos, todo lo que ganamos debe dar soporte directo a los objetivos y a las estrategias de la organización. De hecho, si no podemos articular una estrategia o un objetivo concreto para cada práctica, principio, programa o proceso de RR.HH, deberíamos dejar de realizarlos inmediatamente. Mientras se construye estos vínculos, es indispensable que nos aseguremos de que la organización entiende la conexión con la estrategia. Debemos entender que la prueba principal de nuestra contribución será la ejecución próspera de la estrategia empresarial, en sí.<sup>28</sup>

No se está solo en ello. A la vez que se mejora en nuestras propias capacidades, se debe seguir trabajando con la dirección lineal para desarrollar estrategias que se concentren en cuestiones de personal y que aconsejen las tácticas de RR.HH. que dan soporte a las estrategias de la empresa. En esto, la dirección – los socios – deben aprobar las estrategias de personal, apropiarse de ellas y decidir cuándo

---

<sup>28</sup> ULRICH, D. Losey. R.N. y Lake, G. El Futuro de la dirección de Recursos Humanos.. Ediciones Deusto. España 2007.

y cómo ser responsables de facilitar las herramientas y las tácticas correctas para ejecutar estas estrategias.

### El Proceso de la Dirección Estratégica

“se debe entender las estrategias empresariales, los objetivos, las tácticas y el funcionamiento financiero, y unir este conocimiento con las aptitudes, las competencias, las prácticas y la gente que está disponible para llevar a cabo dichas estrategias”.

*Losey*

Los RR.HH. y el grupo de dirección de la empresa deberían comprometerse en un proceso de dirección estratégica que conectará la estrategia empresarial, la capacidad organizadora y las estrategias de personal<sup>29</sup>.

Una estrategia empresarial completa tiene tres componentes: Una estrategia de operación, una estrategia financiera y una estrategia de personal. Una estrategia empresarial bien desarrollada identifica la necesidad de capacidades organizativas específicas y refuerza la creación de estas capacidades como el punto principal de la estrategia de personal.

Los grupos de operación de la mayoría de las empresas tienen estrategias y requisitos de capacidad organizativa al lado de los cuales puede desarrollarse una estructura de estrategia de personal. Esta estructura abarcará aquellos elementos que los departamentos o las unidades de la empresa necesiten para dirigir mejor a



su mejor a su personal y para desarrollar capacidades organizativas esenciales, con lo cual mejorará su funcionamiento.<sup>30</sup>

Aquí debe añadirse un aspecto importante y delicado: independientemente de cuáles sean los programas y las prácticas de personal aplicados en una organización, deben ajustarse a las estrategias de la empresa y ser respaldado, es esta la parte delicada, por la dirección como actividades de aportación de valor, no debiendo percibirse como trabajo extra o como iniciativas de los RR.HH. <sup>31</sup>

#### Áreas de Responsabilidad de los RR.HH.<sup>32</sup>

Los procesos del recurso humano organizacional se concentran en cuatro áreas de responsabilidad esencial.

- Planificación de personal estratégico. Incluye la capacidad de organización y la identificación de diferencias; la evaluación del ambiente laboral externo e interno; y la formulación y puesta en práctica de la estrategia de personal.
- Adquisición de personal y desarrollo. Comprende la definición de la competencia y el desarrollo; la planificación de personal estratégico; la educación y la formación; dirección de funcionamiento del individuo y entrenamiento, y planificación de sucesión.
- Diseño y desarrollo de la organización. En esta área estamos implicados en el diseño de la organización y la dirección del proceso de cambio, en

---

<sup>29</sup> ULRICH, D. Losey. R.N. y Lake, G. El Futuro de la dirección de Recursos Humanos.. Ediciones Deusto. España 2007

<sup>30</sup> ULRICH, D. Losey. R.N. y Lake, G. El Futuro de la dirección de Recursos Humanos.. Ediciones Deusto. España 2007

<sup>31</sup> Ibid

perfilar el entorno laboral para fomentar los comportamientos deseados y diseñar y dirigir pagos, beneficios y políticas<sup>33</sup>.

Administración de Políticas, de programas y de prácticas de personal <sup>34</sup>.

Cubre la administración del personal, el soporte a la contratación, la administración de retribuciones y de beneficios y los servicios de información de los RR.HH.

Si ligamos el valor de los RR.HH. en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y la relación de personal con la dirección superior y concretamente con los ejecutivos superiores, es un requisito imprescindible y una fuente de energía para la organización.

No hay duda que las personas con otras funciones pueden ayudar, y de hecho lo hacen, al aconsejar a los ejecutivos superiores en una amplia gama de cuestiones de personal, incluyendo cargos específicos. Sin embargo, es muy importante que la dirección considere la experiencia, el conocimiento y los procesos meditados que utilizan los profesionales de los RR.HH. al hacer recomendaciones de personal como un valor añadido<sup>35</sup>. Este papel delicado, y a menudo personal, no se puede expresar cuantitativamente con facilidad ni es extremadamente

---

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> ULRICH, D. Losey. R.N. y Lake, G. El Futuro de la dirección de Recursos Humanos.. Ediciones Deusto. España 2007

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> ibid

manifiesto, pero tiene un impacto significativo evidente en el funcionamiento de la organización<sup>36</sup>.

Formular la estrategia de los RR.HH. En el futuro, los departamentos de RR.HH, tendrán que tener un punto de vista explícito, bien formulado y bien argumentado; es decir, habrán estudiado la pregunta esencial de “Cuál es el propósito de los RR.HH?. por muy elemental que pueda parecer esta pregunta, la mayoría de departamentos de RR.HH, no tienen la respuesta y, consecuentemente, a menudo carecen de una definición clara de lo que están intentando hacer conjuntamente los miembros del departamento. Un ejercicio que podría recalcar la importancia de estas cuestiones consiste en exponer esta pregunta en la próxima reunión de personal de RR.HH: ¿Cuál es el propósito de los RR.HH.? Que cada individuo escriba su propia respuesta en un papel para luego comparar las respuestas y discutir las implicaciones. Probablemente cada área funcional de RR.HH. tendrá sus respectivos propósitos particulares, pero el departamento en conjunto no los tendrá. Si el conjunto de los RR.HH. no tiene un propósito definido, ¿Cómo puede entender el resto de la compañía el propósito de los RR.HH.?

Deberían cumplirse estos criterios al elaborar un punto de vista de la sección:  
¿Está formalmente establecido o es falso?, ¿crea el conocimiento y las aptitudes técnicas a corto plazo, así como la cultura necesaria para vencer a la larga?,  
¿Cubre extensamente a la totalidad de la organización para sí animar a que el todo de la empresa sea mayor de la suma de sus partes?, ¿sirve para integrar las distintas subfunciones de los RR.HH con los principios o los propósitos generalmente aceptados?, ¿Está claramente vinculado con cuestiones fundamentales para el éxito a largo plazo de la empresa, incluyendo las

---

<sup>36</sup> Ibid

preocupaciones presentes y futuras de los clientes externos y de las mayores accionistas? Y ¿Crea resultados explícitos y apreciables?<sup>37</sup>

## Conocimiento como Acto

Estar al corriente, darse cuenta, reconocer, distinguir, interpretar, etc. A nivel individual solo cobran sentido si desde distintas perspectivas un colectivo de personas toma un curso de acción que supera el mero entendimiento. En las organizaciones puede suceder que exista saber en los individuos, en departamentos, en algunas partes de la empresa, pero que paradójicamente no se actúe. ¿De qué sirve el acto de conocer sin acción consecuente?. El reto es transformar talento individual en inteligencia colectiva.

## La apropiación del conocimiento

En la empresa convencional ha primado la apropiación de conocimiento como un salvoconducto, en alguna manera la necesidad de tener algo a cambio de la entrega del conocimiento. La lógica es la lógica del mercado: yo doy algo solo a cambio de algo<sup>38</sup>.

Esta manera de utilizar el conocimiento es sumamente restrictiva pero todavía subyace en la práctica de numerosas organizaciones. Cuando ahora ha surgido el movimiento de la Gestión del Conocimiento muchas empresas han visto una forma de mejorar su productividad de acuerdo al conocimiento, tratando de explicar todo lo que saben. Para muchas organizaciones sólo existe el conocimiento explícito, el que se puede codificar, porque en términos de transferibilidad el conocimiento

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> ARBONIES. Angel L. Conocimiento para Innovar. 2º Edición. Ediciones Díaz de santos. España 2006. 170p

explícito es el más fácil de transferir y además posee la gran ventaja de que una vez creado puede ser transferido a coste marginal cero. Por eso este es el sueño de la empresa convencional, codificar y explicitar todo el conocimiento, para que este fluya por la organización.

Sin embargo el conocimiento funciona muy mal como un bien intercambiable, y por otro lado se olvida que el conocimiento tácito es difícil que pueda ser apropiable, por lo que en vez de buscar la apropiabilidad parece más oportuno buscar que éste sea compartido.

Para ello debemos superar la visión del conocimiento como un recurso, como un objeto, y estudiarlo como un acto. El proceso de conocer como opuesto al conocimiento como un objeto. Esta visión es también una toma de posición, puesto que contempla a la persona como elemento clave del proceso y también como destinatario último. Ontológicamente se parte de un principio de emancipación de las personas, que son los poseedores últimos del conocimiento, y que lo ceden voluntariamente a la organización (trabajadores del conocimiento). Epistemológicamente se plantea la combinación entre conocimiento tácito y explícito, y conocimiento individual y grupal<sup>39</sup>.

Como dice Dave Snowden,<sup>40</sup> el conocimiento no llega cuando se requiere (a toque de botón) por lo que es muy difícil seguir la lógica de la inversión en conocimiento y el retorno de la misma. De igual manera, innovar no es una inversión en la que se puedan establecer ecuaciones de retorno.

---

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Dave Snowden, director en el Instituto de IBM para la gestión del conocimiento y, posteriormente, fundó su Cynefin Centro de complejidad organizativa. <http://www.cognitive-edge.com/files/Dave-Snowden.pdf> (PDF). *cognitivo Edge. Borde cognitiva*. Consultado el 23/02/2010

No hay realmente nada nuevo, como señalan los escépticos, pero sin embargo nunca en la empresa se ha tratado de crear valor que se genera en relación a todo el conocimiento posible de adquirir, agregar, y sobre todo transferir, sin renunciar al conocimiento tácito, que sólo se expresa con la acción<sup>41</sup>.

### El trabajo basado en el conocimiento

Según Arbonies (2006), para gestionar el trabajo basado en el conocimiento aparecen importantes obstáculos a salvar, y desde una posición reflexiva es imprescindible analizar en profundidad las relaciones laborales que se establecen en una empresa que reclama el conocimiento de todas las personas <sup>42</sup>.

Desde el punto de vista de las relaciones laborales, Joel Cutcher citado por Snowden (2004)<sup>43</sup> señaló que si se analizan y se trata de entender cómo se crea conocimiento y cómo éste se utiliza para satisfacer necesidades, se van a remover las raíces de las relaciones de trabajo establecidas en la cultura industrial. Cambiarán de forma significativa las relaciones que han sido manejadas, y aceptadas universalmente durante mucho tiempo.

Basta pensar en una organización donde se considera que todos los empleados tienen habilidades, competencias y, sobre todo, autonomía para trasladar a su trabajo diario sus conocimientos, dentro de la visión y objetivos de la empresa. Esto exige, a nivel organizativo, la creación de nuevos vehículos para lograr la participación del empleado, no como una técnica de Recursos Humanos, sino incorporando realmente la voz de los empleados a las decisiones y articulando un

---

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> ARBONIES, Angel. R. Modelo Integral de la empresa basada en el conocimiento. MIK. Management Research Corporate Center. Presentación Power Point 2006 citado en: arbonies@mik.es

nuevo contrato social” que involucre a trabajador y empresa en una serie de mutuas obligaciones, mucho más allá del intercambio de trabajo físico y tiempo por salario.

Idealmente, las personas no trabajarán ya tanto físicamente, y ahora su tiempo de trabajo incluye que se dedica a mejorarlo, además de intervenir en los procesos en los que se inscribe este puesto de trabajo. El conocimiento es la nueva fuerza que permite mejorar y adaptar el trabajo individual, canalizando los esfuerzos en relación a los objetivos de la empresa. Los individuos crean para mejorar flujos de intercambio de información y conocimiento acerca de lo que funciona mejor y es más productivo.

Cambio de paradigma en el concepto de conocimiento.

En nuestra tradición cultural el conocimiento es información interiorizada, o sea, integrada en estructuras cognitivas del sujeto; sin sujeto del conocimiento no puede haber en ningún caso, conocimiento.

“El conocimiento es información ordenada y estructurada; y para que la información se transforme en conocimiento se requiere de la presencia de estructuras preexistentes de entendimiento en la memoria, que sean capaces de retener determinada información para que llegue a formar parte del conocimiento de una persona”.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Snowden, D.M y Stanbridge, P.: *The landscape of management: Creating the context for understanding social complexity. ECO Special Double Issue, Vol.6 Nos 1-2 pp. 140-148 (2004).*

<sup>44</sup> Sanz, E. Estudios de usuarios. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994, p21

A partir de la implantación total de las nuevas tecnologías digitales de la información, y de una clara influencia del ámbito anglosajón, directamente se conforma y condiciona el nuevo uso del vocablo conocimiento.

Vizcaya (1997), define conocimiento como: “proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica esto es, conocimiento es la base para la acción”<sup>45</sup>.

En la era electrónica, que sucede a la era tipográfica que ha durado durante los últimos cinco siglos, se van a producir nuevas formas de pensamiento humano y nuevas formas de interdependencia y de estructuración del conocimiento, y van a surgir nuevos modos de conocimiento.

El conocimiento ha sido una actividad intelectual como producto de una conciencia cognoscente, y se está transformando en la entrante sociedad de la información electrónica, para ser el resultado de una información productiva.

El conocimiento, por tanto, puede articularse en la actualidad, como conocimiento artificial, como información electrónica útil, o como información en potencia desde una perspectiva pragmática, por lo que habrá de insertarlo en la actual cuatrilogía informacional o del conocimiento: Datos, Información, Conocimiento y Saber.

La memoria que ha sido siempre natural ahora es también artificial-tecnológica, ambas suponen hoy, un método de conocimiento. Con el término saber se ha producido el mismo proceso, ya que respecto al concepto de saber tenemos, que no se sabe cuándo se aprende sino cuando se recuerda, por lo que saber se

---

<sup>45</sup> Vizcaya Alonso, Dolores. Lenguajes documentarios. Argentina : Nuevo Paradigma, 1997; p.156



considera como la capacidad de recordar. El saber, en nuestra anterior tradición de pensamiento oral, reposaba únicamente en la memoria humana, pues al carecer de medios o soportes físicos, el saber dependía del adiestramiento y del arte de la memoria<sup>46</sup>; la memoria era el método del saber. Así, ahora tendremos otro método para recordar, si ahora la memoria es artificial-tecnológica, la capacidad de recordar, o sea, de recuperar información es lo que se va a denominar, hoy, saber.

En la tradición se consideró al pensamiento lineal como la única forma de razonar, delimitada, en primer lugar, por el alfabeto fonético y, en segundo lugar, por la propia linealidad de la escritura; sin embargo, aunque nuestra propia estructura del pensamiento ha sido acomodada a la linealidad de la escritura y también a la de la imprenta, con los actuales medios electrónicos esta linealidad se la perdido y se ha acercado más a la discontinuidad de la realidad. Esta discontinuidad está configurando las nuevas formas de conocimiento artificial y de saber artificial. Ambos términos, hoy día, ya carecen del adjetivo artificial y pretenden identificarse con el saber y el conocimiento natural o tradicional. En definitiva, tenemos que el nuevo procesamiento de la información electrónica y el modelo de ciencia anglosajón han determinado conjuntamente el conocimiento como información electrónica productiva y el saber cómo la representatividad o capacidad de recuperación de ésta.

El saber cómo capacidad de recordar o representar, y el conocimiento como capacidad de ordenar o asociar dentro de una estructura preexistente van a ser las bases conceptuales para las nuevas acepciones de estos términos. Así, estas capacidades de recordar y de ordenar, ya sean, en el entendimiento humano o no, nos llevarán a concebir al saber y al conocimiento artificiales en tanto que

---

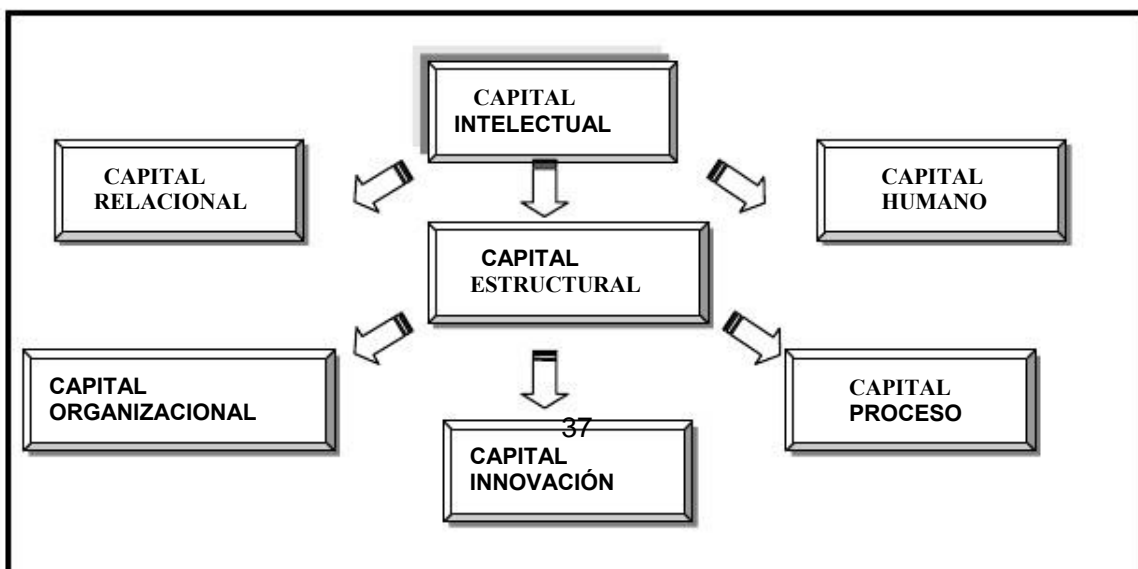
<sup>46</sup> Amat, Nuria. Op. Cit p. 37

son productivos. Por consiguiente, la actividad científica actual se va a fundamentar en este nuevo cambio de paradigma establecido en el concepto de conocimiento.

Para que exista tarea de transferencia y gestión del conocimiento, es indispensable reunir información de otras organizaciones e instituciones y teorías aprendidas a base de la experiencia, como también recopilando y compenetrando todo el capital intelectual existente en el recurso humano organizacional, el puede proveer de diversas fuentes como revistas, comunicaciones con otras personas para enterarse de cambios, situaciones y necesidades en el entorno laboral, planes de competencia, entre otros aspectos que suman a la generación de capital intrínseco en el conocimiento, así como también los dirigentes y líderes laborales participan como conductos para transmitir información y conocimiento existente en el equipo de trabajo, a los integrantes mismos de la organización, haciendo un papel de difundidores coyunturales entre toda clase de capital intelectual que habita en el área u organización.

Es importante mediante la siguiente gráfica, observar la conformación del capital intelectual y todos los factores que se incorporan como capitales del conocimiento.

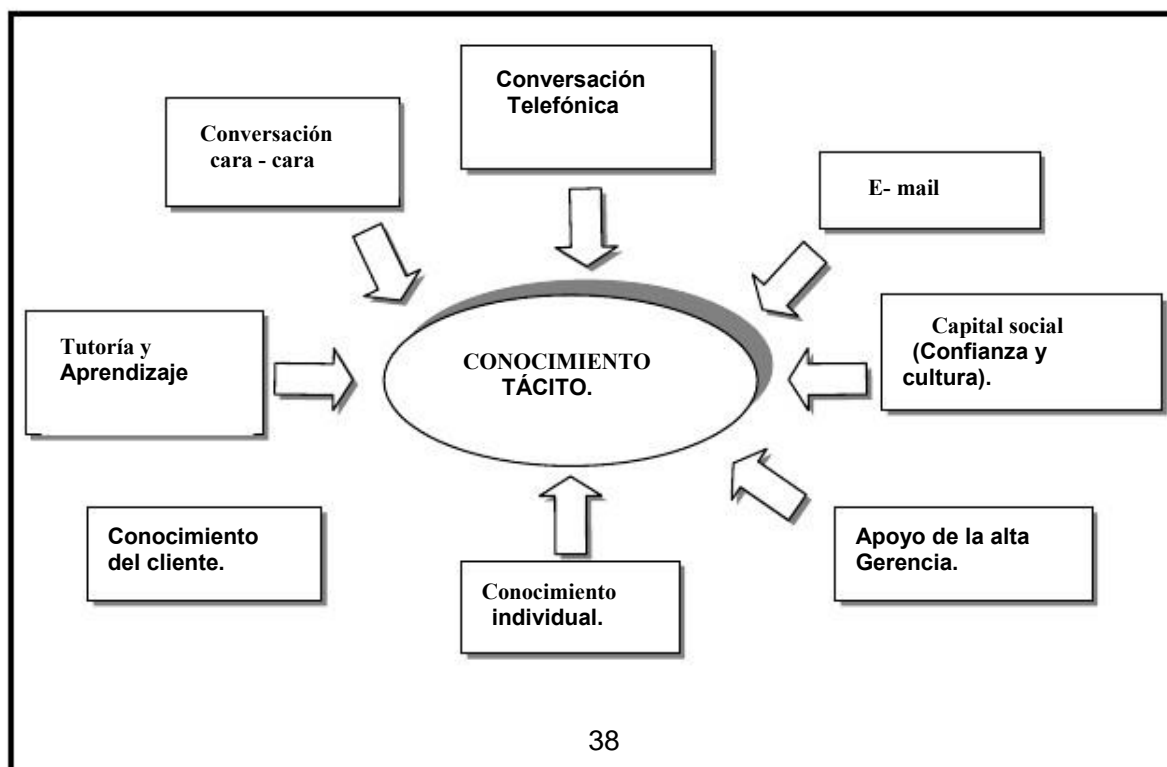
Gráfica No. 3 Categorías del Capital Intelectual.



Fuente: Martínez Rodríguez, Ailín. Tesis de Diploma: “Gestión del Conocimiento. ¿Réquiem por la Gestión de la Información. Universidad de La Habana: Facultad de Comunicación. 2001.

Así mismo, el capital relacional es aquel que surge por el intercambio de información con agentes externos, ya sean clientes o proveedores así como se observa en la gráfica.

Gráfica No. 4 Capital relacional y el conocimiento tácito.



Fuente: Martínez Rodríguez, Ailín. Tesis de Diploma: "Gestión del Conocimiento. ¿Réquiem por la Gestión de la Información. Universidad de La Habana: Facultad de Comunicación. 2001.

#### Teorías que sustentan la gestión del conocimiento

En el libro de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento, se plantea a Platón<sup>47</sup> como formulador de la primera teoría detallada del conocimiento. Él –y Sócrates- creía el conocimiento alcanzable y de acuerdo con la teoría que formuló las ideas o formas constituyen los objetos del conocimiento <sup>48</sup>

Estas ideas o formas son propiedades o esencias abstractas no materiales, eternas e inmutables que existen en el alma de cada persona aún antes de su nacimiento. Las cosas del mundo material son variables y transitorias, son copias imperfectas accesibles mediante los sentidos que sólo pueden dar un limitado conocimiento de lo particular. Pero el conocimiento científico es el conocimiento de lo universal y verdadero que sólo puede ser accedido por medio de la razón y constituye la episteme, que es el verdadero conocimiento.

Este autor representa el "ascenso al conocimiento", en La República, con su ya famosa alegoría de la caverna, que es el mundo de las sombras que representa el

---

<sup>47</sup> (428-.347<sup>a</sup>.C.)

mundo físico de las apariencias. La subida al mundo del sol, el mundo exterior, constituye el camino hacia el conocimiento verdadero. El conocimiento reside en cada persona, quienes lo han alcanzado no pueden transmitirlo a otros, sólo pueden enseñarles cómo encontrar tal conocimiento en sí mismos.

Dado que el conocimiento es innato al individuo se trata entonces de un conocimiento a priori, independiente de cualquier tipo de experiencia particular.

Al respecto Platón procuró también enfatizar la diferencia existente entre el conocimiento y la mera opinión. La percepción que sólo proporciona sensaciones es la que facilita opiniones vagas e inconsistentes y la noción de conocimiento implica más que una opinión verdadera.

Por su parte, Aristóteles<sup>49</sup> discípulo de Platón, coincidió con su maestro al considerar el conocimiento abstracto superior a cualquier otro tipo de conocimiento. Pero discrepó profundamente respecto al método adecuado para alcanzarlo<sup>50</sup>.

Aristóteles no postulaba la realidad de objetos inaccesibles a los sentidos y consideraba que era posible encontrar orden en un mundo cambiante siempre que se contara con un adecuado acervo de experiencias.

El conocimiento, de acuerdo con la concepción aristotélica, se obtiene por un proceso de abstracción que permite derivar conceptos o formas a partir de objetos concretos. Éste constituye el “conocimiento básico”, fundamento de todo el conocimiento. A partir de dicho conocimiento básico puede derivarse algún otro

---

<sup>48</sup> Montuschi, Luisa. Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Madrid 2001

<sup>49</sup> Aristóteles (384-322 a) discípulo de Platón

conocimiento de acuerdo con las reglas de la lógica, que fueron expuestas, por primera vez, en forma sistemática por Aristóteles<sup>51</sup>.

Así, la filosofía medieval occidental y europea abordó el conocimiento imbuida por el pensamiento religioso, tratando la posibilidad o imposibilidad del conocimiento y también los tipos de conocimiento. Una vez que se admitió que el conocimiento es posible, del tipo que fuere: total, parcial, limitado, ilimitado, condicionado incondicionado, el problema se centró en los fundamentos de esta posibilidad.

En la edad media Santo Tomás de Aquino<sup>52</sup> siguió el pensamiento aristotélico en lo concerniente a considerar la percepción como el punto de partida y a la lógica como el procedimiento intelectual para llegar al conocimiento<sup>53</sup>.

El conocimiento, de acuerdo con la posición tomista, apunta a lo universal y el proceso de pensamiento que genera el conocimiento consiste en abstraer un concepto a partir de una imagen recibida por medio de percepciones sensoriales. A partir del Renacimiento, surgió entonces la necesidad de la experimentación y aparecieron dos vertientes de este problema: una experimental, artesanal y otra más teórica y especulativa, lo que significó un giro en la forma de abordar dicho problema.

En la edad moderna occidental surgieron distintas posturas como el racionalismo que concibió el conocimiento, en tanto que se basa en la razón, no como una realidad inteligible sino como un conjunto de supuestos o evidencias, considerando lo sensible un reflejo de esta realidad. También, el empirismo

---

<sup>50</sup> Ibidem

<sup>51</sup> Montuschi, Luisa. Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Madrid 2001

<sup>52</sup> Santo Tomas de Aquino (años 1225-1274)

<sup>53</sup> Ibidem

abordó el conocimiento situándolo en la base de la experiencia, un empirismo más extremo habla que el conocimiento de la realidad no se ciñe solamente a las impresiones, sino también a las realidades o cuasi realidades no sensibles como: los números, figuras geométricas y las abstracciones. Un empirismo moderado abordado por Locke postularía que el fundamento del conocimiento radica en las impresiones; pero éstas, sólo aportan la base del conocer. El denominado empirismo total consideró que las impresiones sensibles únicamente brindan una porción de la experiencia, así hay experiencia sensible, histórica, intelectual e interior<sup>54</sup>. Pero la realidad no es unívoca y podríamos hablar de realidad sensible (impresiones, percepciones el ámbito del que tratan los empiristas) y realidad inteligible (ideas, ámbitos de los realistas o racionalistas), constituyendo las perspectivas racionalistas y empiristas sólo dos posturas para abordar el fundamento del conocimiento.

René Descartes<sup>55</sup> en la primera mitad del siglo diecisiete, adoptó la posición luego conocida como “racionalismo” que, tal como sostenía Platón, acepta que las características fundamentales del mundo físico son conocidas en forma independiente de los sentidos<sup>56</sup>.

Para Descartes existen dos fuentes para el conocimiento: la intuición y la deducción. Los principios primeros serían conocidos por la intuición y con la lógica se derivarían conclusiones de los mismos. Descartes sólo reconoce como conocimiento (scientia) lo que puede ser admitido con prueba irrefutable <sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup> Ferrater Mora. Diccionario de Filosofía. Tomo I y II. Conocimiento, p. 338- 344

<sup>55</sup> René Descartes (años 1596-1650),

<sup>56</sup> Montuschi, Luisa. Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Madrid 2001

<sup>57</sup> Op Cit.39

De acuerdo con el punto de vista presentado por Descartes la scientia es producto de la razón que es independiente de los sentidos, por lo tanto se trata de un conocimiento a priori, tal como sería el conocimiento matemático.

John Locke (1632-1704) en su obra “Essay Concerning Human Understanding”, presentó una crítica de la creencia racionalista de que los principios últimos del conocimiento resultan evidentes por un proceso intuitivo y se adhirió a una posición, luego definida como “empirismo”, de acuerdo con la cual todo el conocimiento se deriva de la experiencia. Los únicos elementos disponibles a la mente como base del conocimiento son “ideas” derivadas de las sensaciones y, por lo tanto, el conocimiento sería la relación de acuerdo o desacuerdo de las ideas. Puesto que todas las ideas pueden ser explicadas en términos de las sensaciones no existen las “ideas innatas” que sostenían Descartes y Leibnitz. Por lo tanto, se arriba al conocimiento por medio de la observación de los objetos externos (sensación) y por medio de la observación de las operaciones internas de la mente que Locke denominó “reflexión”. Siendo tarea de la epistemología: entender qué es el conocimiento; entender la fuerza que pueden tener varias clases de evidencia; determinar el alcance del conocimiento, mostrar que, en contra de lo sostenido por los escépticos, realmente hay conocimiento.

David Hume <sup>58</sup> se identificó con la posición conocida como “escepticismo” que sostiene que nada puede ser conocido. Es imposible alcanzar un conocimiento de verdades generales que vaya más allá de lo experimentado. Hume clasificó el conocimiento en: a) conocimiento de la relación entre ideas, que es el conocimiento de la matemática y de la lógica, que es exacto y certero, pero que no

---

<sup>58</sup> David Hume (1711-1776)



aporta información sobre el mundo; b) el conocimiento de la realidad, derivado de la percepción, que descansa en la relación causa-efecto<sup>59</sup>.

Al no haber conexión lógica entre ambos no puede esperarse conocer nada futuro con certeza. Por lo que en su *Treatise of Human Nature*, Hume se propuso formular principios universales que pudieran explicar todos los efectos a partir de pocas y simples causas, con la condición impuesta a los principios de no ir más allá de la experiencia; aunque los principios últimos carecen de justificación pues la razón no puede ser fundada racionalmente.

A partir de Kant el problema del conocimiento adquirió el rango de disciplina filosófica denominada Teoría del Conocimiento, que más tarde se denominaría: Crítica del Conocimiento, Gnoseología e incluso Epistemología. En este sentido, mientras el mundo griego se centró en el hombre; el mundo moderno, a partir de Kant, se centra en el saber<sup>60</sup>. Kant propuso aquello que denominó plano trascendental, donde conocer es constituir el objeto, en cuanto objeto de conocimiento. Las filosofías que dieron primacía al objeto, desde el punto de vista del conocimiento, gestaron el realismo y aquellas que su primacía fue el sujeto, desencadenaron en el idealismo.

Immanuel Kant<sup>61</sup> propuso además una solución que combinó elementos del racionalismo con tesis del empirismo. De acuerdo con los racionalistas sostiene que puede alcanzarse un conocimiento exacto y certero, pero acepta la tesis empirista de que tal conocimiento será informativo respecto de la estructura del pensamiento y no dirá nada respecto del mundo <sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Montuschi, Luisa. Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Madrid 2001

<sup>60</sup> Ibidem

<sup>61</sup> Immanuel Kant (1724-1804)

<sup>62</sup> Ferrater Mora. Diccionario de Filosofía. Tomo I y II. Conocimiento, p. 338- 344

Kant se consideraba a sí mismo como un “idealista trascendental”, sostenía que los humanos sólo pueden conocer lo que es presentado a sus sentidos o lo que es construido por sus propias mentes. De acuerdo con esto el conocimiento puede ser a priori, que significa que es independiente de toda experiencia previa y a posteriori que es aquel accesible sólo a través de la experiencia. A partir de ello distinguió tres tipos de proposiciones que expresan el conocimiento humano: las proposiciones analíticas a priori, en las cuales el predicado está incluido en el sujeto (se trata de definiciones) y el conocimiento que transmiten es exacto y certero, pero no informativo; las proposiciones sintéticas a posteriori que informan a partir de la experiencia sobre el mundo y están sujetas a los errores que pueden afectar los sentidos; las proposiciones sintéticas a priori que dan un conocimiento exacto y certero y se descubren por la intuición. Cuestiones éstas que han sido muy debatidas en el campo filosófico, debido a la incertidumbre que suscitó la existencia o no de un conocimiento sintético a priori.

G.F.W. Hegel<sup>63</sup> adoptó una posición racionalista. Criticó la posición del empirismo que postula a las sensaciones como fundamento del conocimiento. Señaló que cada sensación particular contiene algún elemento común a todas las otras sensaciones y, en consecuencia deja de ser particular. Sostuvo que es posible alcanzar el conocimiento certero de la realidad con carácter absoluto equiparando los procesos del pensamiento, de la naturaleza y de la historia. Introdujo así el enfoque histórico en el análisis del conocimiento<sup>64</sup>.

Durante el siglo XIX con las revoluciones científicas surgieron muchos conocimientos de índole práctico frente a un mundo de pensamiento, este incluyó

---

<sup>63</sup> Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831)

<sup>64</sup> Montuschi, Luisa. Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Madrid 2001

condiciones concretas y psicológicas del conocimiento, así los límites del conocimiento vienen dados por las condiciones psicológicas del propio sujeto, como sentidos, ilusiones y condiciones determinadas de una época tanto sociales como económicas. Cuando se trata de conocimiento probable se denomina probabilismo, y este se ocupa del origen del conocimiento. El dogmatismo, por el contrario, asevera que las cosas se conocen tal y como son, los dogmáticos moderados dirán que el conocimiento es posible sólo en determinados supuestos, interesándose por la validez del conocimiento<sup>65</sup>.

Ya en el siglo XX las cuestiones más debatidas entre los filósofos y los epistemólogos fueron las referidas a las relaciones existentes entre el acto de percepción, el objeto directamente percibido y lo que puede sostenerse que se conoce como consecuencia de dicho acto de percepción. Una pregunta que se plantearon es la de que si un ser humano sólo puede acceder a sus propias ideas acerca del mundo y no al mundo en sí mismo cómo podría sostenerse que pueda existir conocimiento alguno.

En este siglo el Positivismo Lógico abordó el problema del fundamento del conocimiento, y consideró que el conocimiento de las estructuras lógicas y matemáticas no proviene de las impresiones sensibles, ya que se trata de un conocimiento de estructuras que no son empíricas, ni racionales tal como se habían concebido. Surge también la Fenomenología que hace alusión a la pura descripción de lo que aparece, trata de descubrir el proceso del conocer, de forma independiente de las causas del conocer, o sea, aborda el objeto de conocimiento y el sujeto cognoscente, por lo que a partir de aquí tendremos dos objetos: el objeto real y aquel representado.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> San Segundo, Manuel, Rosa. El conocimiento como nuevo paradigma en la actual era del conocimiento. Madrid. España. Info, 2002

<sup>66</sup> Ibidem

El filósofo alemán Husserl<sup>67</sup> adoptó el slogan “a las cosas en sí mismas” para enfatizar el fenómeno del conocimiento tal como lo experimentan los seres humanos. Husserl llamó a su filosofía “fenomenología”, pues es a través de una cuidadosa descripción del fenómeno que puede clarificarse la relación entre el acto de conocer y el objeto conocido. El método fenomenológico permite distinguir entre el modo en que las cosas aparecen.

Por último, Martín Heidegger<sup>68</sup> da una vuelta a los planteos originales de la fenomenología de los cuales se había apartado Husserl en su intento de descubrir la metodología perfecta para la filosofía, la que asegurara la certeza absoluta.

Heidegger, por su parte, propuso retornar a las cosas y al mundo ya que el ser humano está atado al mismo. El mundo no necesita ser deducido ya que está implícito en la experiencia humana. Los humanos interactúan con las cosas en el mundo de todos los días como hace un trabajador con sus herramientas y lo miran con la mirada de un filósofo o de un científico. Calificó como un gran error de la epistemología de Descartes a Kant y a Husserl por haber considerado al conocimiento filosófico como el paradigma del conocimiento.

Dentro del siglo XX la tendencia fue a valorar el conocimiento como una actividad intelectual e incluso, autores como Nietzsche y Dilthey abogaron por considerar al conocimiento en función de una experiencia más amplia. Por tanto, el conocimiento ya no reside meramente en una conciencia cognoscente como proponen, desde perspectivas distintas: Sartre, Heidegger – Ortega y Gasset.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Edmund Husserl (1859-1938)

<sup>68</sup> Martín Heidegger (1889-1976)

También el filósofo norteamericano John Dewey <sup>70</sup> cuestionó la idea de que el conocimiento fuera principalmente conocimiento teórico. Argumentó que la experiencia es una interacción entre un ser humano y su entorno.

El Positivismo Lógico sostiene que únicamente existen dos tipos de proposiciones significativas: las de la lógica y de la matemática, por un lado, y las de las ciencias empíricas, por el otro. Por lo que, sólo reconocen como conocimiento válido al conocimiento científico que debe ser verificable en la experiencia. En consecuencia, las proposiciones de la filosofía tradicional, la teología, la ética y, especialmente, la metafísica, deben ser rechazadas como carentes de sentido.

Por otra parte, el conocimiento humano ha sido inundado del conocimiento científico, que ha relegado otras formas existentes muy importantes de conocimiento como es el arte, donde la intuición, imaginación, flexibilidad, originalidad, presentimiento, creatividad y otras cualidades son empleadas para producir una forma específica de conocimiento; pero, sin embargo, tal como asevera Nuria Amat: “una de las consecuencias del imperialismo científico es la de establecer el arte o las artes como subterfugios para favorecer el ocio y desestimar de éstas sus aspectos creadores” <sup>71</sup>. De esta forma el conocimiento intuitivo, imaginativo, creativo no ha conformado el modelo básico para la creación del conocimiento humano.

Luego el cambio del concepto de conocimiento en las coordenadas actuales viene del paso de la modernidad a la postmodernidad, o sea, desde la Ilustración francesa en siglo XVIII hasta finalizada la II Guerra Mundial, y significó el auge del pensamiento racional, el materialismo, el cientifismo, el progreso, la superación, la

---

<sup>69</sup> San Segundo, Manuel, Rosa. El conocimiento como nuevo paradigma en la actual era del conocimiento. Madrid. España. Info, 2002

<sup>70</sup> John Dewey (1859-1952)

crítica, la vanguardia, la naturaleza y la realidad social como objeto de conocimiento objetivo, y de la Ideología frente a la Teología. Hubo una transición del concepto medieval de percepción por el moderno concepto de conocimiento objetivo<sup>72</sup>. La modernidad se asentó en la realidad objetivable, plana, cognoscible, real, de la mano de Newton, Descartes, Bacon, Locke, Hume y otros. Se planteó como un espacio de progresiva transparencia, y como espacio de un proyecto de emancipación en los ámbitos sociopolítico, antropológicos y otros<sup>73</sup>.

En contraposición, en la postmodernidad se produce la traslación de la razón científica devenida en tecnológica. La modernidad es entendida o caracterizada como efecto de superación crítica.<sup>74</sup>

El tránsito hacia la postmodernidad planteó un giro de esa objetividad, racionalidad y cognoscibilidad añadiendo que nada es ajeno a su proceso ni a su tiempo, por lo que nada es totalmente objetivable, ni se construye en el rechazo de una idea incognoscible. La verdad ya no es real, objetiva y total como plantearon, desde ámbitos diferentes, Heisenberg, Berson, Freud, Srödinger, Levi-strauss, Sausurre, Ortega y Gasset, Nietzsche y otros, por lo que la realidad no es fija, cognoscible y objetivable sino más bien es un constructo por segmentos. Esta conformación ha sido los prolegómenos de la postmodernidad definida, delimitada y conformada por: Baudraillard, Lyotard, Habermas, Vattimo, y otros. Abarca un rechazo de lo moderno como lo único valioso imbuyendo nuevos valores estéticos, culturales, sociales y económicos.

---

<sup>71</sup> Amat, Nuria. De la información al saber. Madrid : Fundesco, 1990

<sup>72</sup> Rifkin, J. La era del acceso. La revolución de la nueva economía. Barcelona. Paidós: 2000

<sup>73</sup> Ibidem

<sup>74</sup> Duque, Félix. Coloquio sobre el fin de la modernidad. En: Los confines de la modernidad. Barcelona. Ediciones Granica, 1988; p. 11

La postmodernidad se construye en el nuevo universo tecnológico, virtual y de la información mundial, así el tránsito del concepto tradicional de conocimiento se ha visto imbuido en el procesamiento de la información electrónica.

Todo ello confluye en el total asentamiento del conocimiento artificial, lo que significa el surgimiento de un nuevo paradigma en el ámbito las ciencias socioeconómicas.

Lo Importante es el flujo de conocimientos

En cualquier caso, la regla de dedo, confesando la imposibilidad de escrutar actos complejos, es hacer circular la información, hacer partícipes a las personas y compartir con ellas el propósito de la organización. Podemos dedicarnos a evaluar los contenidos de la información, a coleccionar, clasificar, podemos dedicarnos a medir el caudal de conocimiento, la relevancia, etc. Pero todas estas acciones son poco productivas porque son interesantes como reflexiones intelectuales. Nosotros estamos buscando la creación de valor <sup>75</sup>.

Merece más la pena pensar de qué manera la información fluye, se hace significativa, crece, escala y llega a ser una acción innovadora. Nos interesa más ver cómo son los flujos de información-conocimiento, y sobre todo si las organizaciones tienen habilitados canales para el flujo de información y la conversión en acción.

La gestión del conocimiento como base de una estrategia de desarrollo

Se evidencia la transición de la “Economía tradicional de Mercado” a una basada en la Globalización y la Digitalización de la Información llamada “Economía Digital”

---

<sup>75</sup> Ibidem. 217p

y de cómo ella nos lleva al inicio de otro período denominado “Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje”. Se enfatizan los nuevos bienes intangibles que son objetos de las nuevas administraciones organizacionales, el papel de las nuevas dimensiones de esa administración: la Gestión del Aprendizaje Organizacional y del Conocimiento Organizacional <sup>76</sup>.

Una Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje es un sistema en el cual el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje.

El conocimiento siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad, lo que ha sucedido en los últimos años es que mientras se encontraba disponible, y se podía funcionar con el stock de conocimiento existente, este no pasó a tener un significado económico como lo tiene en la actualidad.

Es aquí donde aparecen dos elementos claves en el nuevo paradigma, que conllevan la idea de la acción, ellos son: la “capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y entorno”, y la “capacidad de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de construcción de la sociedad, a través del desarrollo, transformación permanente y consolidación de sus principales instituciones sociales”<sup>77</sup>.

El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto. Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar

---

<sup>76</sup> Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable (LC/L.1413-P), N° de venta: S.00.II.G.84 .2000



nuevas respuestas, por ello algunos autores la han llamado la “Sociedad del Aprendizaje del Conocimiento Social”.

Mientras que en los centros de Investigación y Desarrollo, los laboratorios, las áreas de I&D de las empresas multinacionales y transnacionales, se construye un conocimiento científico y técnico que va a circular en los otros sistemas, también se produce conocimiento en los procesos de trabajo de los diversos ámbitos de una sociedad. Esto genera la necesidad de fortalecimiento institucional para la administración de la generación de conocimiento nuevo en los procesos de trabajo<sup>78</sup>.

La autora plantea el hecho que los sistemas de gestión del conocimiento han evolucionado y evolucionan continuamente, sin embargo su alcance trasciende e impacta posteriormente dando a luz resultados inesperados.

A los efectos de su comprensión se expondrá la descripción de un sistema de Gestión del Conocimiento de acuerdo a su evolución y cómo se va implementando dentro de una organización. La difusión de esta función en los sistemas globales ha determinado el pasaje de una sociedad post-capitalista a una basada en el conocimiento y el aprendizaje. Su reciente origen comienza en el sector privado como parte de las estrategias de las empresas y organizaciones, por lo cual algunos aspectos pertenecen a ese entorno más que al sector público.

Es necesario aclarar que cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, y cuando

---

<sup>77</sup> Schwartz, G., "Knowledge City: a digital knowware. The construction of a knowledge-creating public space in Brazil" en [www.usp.br/iea/cidade](http://www.usp.br/iea/cidade)

<sup>78</sup> PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

observamos en los casos analizados, el sector público sufre un cambio en la relación Estado-ciudadano, la presencia y el contacto entre ambos aumenta en intensidad y calidad, y los procesos se hacen más visibles y dinámicos; se pueden optimizar los recursos; y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos. No obstante, no el documento tiene en cuenta las dificultades y barreras que se presentan cuando se inician este tipo de proyectos desde lo público.

Peluffo aclara que en una primera fase, conocimiento y tecnología se van desarrollando por separado, incluso en áreas funcionales diversas, como Recursos Humanos y Sistemas o Informática. En el primer caso, este subsistema maneja los perfiles de cargo y la formación, por lo tanto se encarga en una primera instancia de identificar e implementar las competencias en la organización. Por otro, las áreas de informática o sistemas, incorporan las tecnologías para la información. Este proceso culmina cuando ambos subsistemas comienzan a interrelacionarse para mejorar la administración de los procesos, en especial al gestionarse los intangibles como el conocimiento<sup>79</sup>.

En una segunda fase, se van alineando conocimiento con tecnología. Una vez que se ha creado una cierta infraestructura del conocimiento, la complejidad de las operaciones obliga de alguna forma a crear una nueva función denominada Gestión del Conocimiento (GC). Frente a la necesidad de manejar cada vez más volumen de información y conocimiento, tanto el que ingresa al sistema, como el que se genera en él, aparecen nuevas funciones y ocupaciones que son desempeñadas por especialistas como los Gestores del Conocimiento y otros trabajadores del conocimiento. Es necesario manejar los lenguajes y la actualización del recurso conocimiento acción de acuerdo con las necesidades de

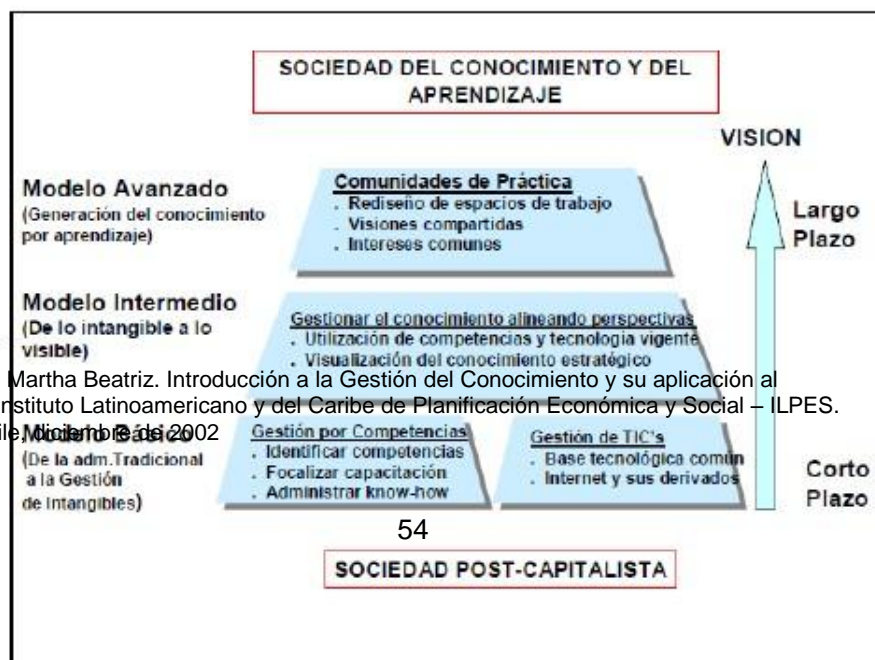
---

<sup>79</sup> PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

la dinámica organizacional. Dar a cada quien lo que precisa en el momento oportuno, de la forma adecuada y a la persona que lo necesita para producir valor en la organización y mejorar la calidad de lo que se hace. El concepto de stakeholder es el centro y fundamento de la acción de la gestión del conocimiento aumentar la calidad del conocimiento beneficia a todos los interesados en el sistema (empleados, clientes, directivos, beneficiarios, proveedores, etc.).

En una tercera fase, el sistema de gestión del conocimiento centra en el aprendizaje como motor y fuente de los cambios y la innovación. La dinámica de la fase anterior ha modificado profundamente las formas y las estructuras del trabajo y de la organización, el diseño se centra en las Comunidades de Prácticas y en los ambientes donde se desarrolla su actividad, se transfieren ciertas funciones fuera del sistema que generan menos valor y se centran en aquellas que producen conocimiento. Cuando se llega a un nivel de difusión de la GC a nivel de Sociedad se producen transformaciones visibles en la forma en que se enfrentan los ciclos económicos, las crisis de las cuales se sale con mayor velocidad que en el pasado<sup>80</sup>.

Grafica No. 05. Evolución de la gestión del conocimiento



<sup>80</sup> PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, Noviembre del 2002

Fuente: Peluffo A.

La dimensión humana frente a la gestión del conocimiento <sup>81</sup>.

El éxito económico de organizaciones, empresas, regiones o países va a depender de “La capacidad de aprender –concebida como un proceso interactivo incorporado en la trama social- y el desarrollo de “Competencias en los agentes”<sup>82</sup>.

Esto en relación directa con la capacidad de mejorar y de innovar que poseen las personas que se encuentran dentro de estos procesos. Yoguel define a la “capacidad innovativa” como “el potencial para transformar los conocimientos genéricos en conocimientos específicos a partir de competencias estáticas y dinámicas” derivadas del aprendizaje en el puesto de trabajo o en otro contexto cualquiera. Por lo tanto para lograr mejores niveles en los resultados tenemos que trabajar dos factores: a) la formación de competencias como la capacidad de hacer tareas con éxito, y b) la transformación de los conocimientos genéricos en específicos como parte importante de la innovación.

Estos han sido los mecanismos utilizados para la creación de ventajas competitivas en los casos de los distritos industriales en diversas regiones (norte italiano, Japón, sur de Alemania, etc.).

---

<sup>81</sup> Ibidem

<sup>82</sup> ibidem

Lo que permite sostener en el tiempo los procesos de desarrollo y crecimiento organizacional es la acumulación de conocimiento que se realiza a través de las personas. Y esto solo se puede llevar a cabo, (transformar el conocimiento tácito en específico), si se posee una serie de competencias básicas para aumentar la capacidad de aprender<sup>83</sup>.

Los sistemas de Gestión del Conocimiento adoptan el enfoque de las competencias para ordenar la información y el conocimiento sobre tareas que los individuos y las organizaciones deben realizar para alcanzar un determinado nivel de éxito.

A su vez, las competencias endógenas de un sistema están compuestas por el conjunto de conocimientos, rutinas, procedimientos, habilidades y destrezas, estilos de trabajo, contextos o ambientes laborales que posee esa organización. Por lo tanto, las competencias de los individuos, su capacidad de aprender y las competencias endógenas organizacionales son lo que permite llevar al progreso técnico entendido como el “conjunto sucesivo de innovaciones incrementales” que llevan a aumentar la producción, su calidad o su eficiencia o todas ellas a la vez. Es la capacidad de pensar y de organizar los aprendizajes, lo que diferencia una organización de otra<sup>84</sup>.

En este sentido el uso de un lenguaje común propicia la formación de redes dentro de la organización permitiendo resolver problemas, ejecutar planes y proyectos, en definitiva hacer operativa la misión y la visión que una organización posea.

---

<sup>83</sup> PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

<sup>84</sup> Ibidem

El Capital del Conocimiento o Bienes Intangibles está integrado por tres áreas: capital humano, capital del conocimiento organizacional y el capital relacional.

- a. *Capital humano*: Es el conjunto de conocimiento y competencias de los empleados que integran la organización. Se organizan las competencias, se codifican, se construyen bancos de almacenamiento y se certifica lo que se va aprendiendo en el puesto de trabajo. Algunas empresas crean sus propios institutos y universidades corporativas. En esta primera fase las competencias se centran en los aspectos cognitivos y menos en los relacionados con la personalidad y emocionalidad.
- b. *Capital del conocimiento organizacional*: Es parte del activo de la empresa, permanece en ella. Se divide en dos grupos: (a) conocimiento explícito como la propiedad intelectual de la empresa, patentes, marcas, etc.; (b) informal o conocimiento no patentado, (compuesto tanto por conocimiento explícito como por conocimiento tácito), por ejemplo el know-how, las metodologías de trabajo, las bases de datos, secretos comerciales, cultura organizacional, el clima o ambiente de trabajo, las competencias organizacionales, etc.
- c. *Capital relacional*: Se lo define como aquel que se origina en la trama de relaciones entre el sistema y el medio, como clientes, proveedores, consultores, entidades de capacitación considerados aliados en los procesos de Investigación y Desarrollo entre otros. Son los proveedores de

---

<sup>85</sup> PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

insumos (datos, información y conocimiento) que alimentan la dinámica del sistema y direccionan los cambios internos para adaptarse al medio o influir sobre el medio (relación de contingencia).

El impacto del reconocimiento frente a la gestión del conocimiento

*“Un trabajador motivado es un ser con deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir más allá, transcender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado”*

*Luis Adiel Parra*

El estímulo es un reanimante y una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollar nuevas y mejores ejecutorias. La motivación, cuyo significado viene de "moverse" abarca la gestión, las actitudes y los apoyos gerenciales que enmarcan el buen trato y el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de un trabajador<sup>86</sup>.

Un trabajador motivado es un ser con deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir más allá, transcender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado.

Podemos sintetizar los porqué para el reconocimiento del buen desempeño, así: <sup>87</sup>

1. Porque es un DEBER dar el reconocimiento a quien se lo merece.

---

<sup>86</sup> Parra, Luis Adiel .citado en: <http://www.monografias.com/trabajos44/reconocimiento-laboral/reconocimiento-laboral2.shtml>

<sup>87</sup> Ibidem

2. Porque el esfuerzo de un TRABAJADOR suma y enriquece el esfuerzo colectivo.
3. Porque el DESEMPEÑO LABORAL es inspirado, y el mejor pago es exaltar a quien lo cumple.
4. Porque los TRABAJADORES, como cualquier ser humano, necesitan reconocimiento.
5. Porque se hace justicia con un TRABAJADOR al exaltar su aporte públicamente,
6. Porque al exaltar al TRABAJADOR le propicia a su vez mayor reconocimiento del EQUIPO, y éste le colaborará cuando acuda en su búsqueda,
7. Porque la GERENCIA debe ser un camino sembrado de estrellas de reconocimiento al servicio desinteresado.

Existe gran variedad de reconocimientos: desde los más sofisticados hasta los más sencillos, pasando por los de alto costo como los de bajo o ningún costo, por lo que no hay pretexto para otorgarlos.

Reconocimiento de cero costos<sup>88</sup>:

---

<sup>88</sup> Parra, Luis Adiel .citado en: <http://www.monografias.com/trabajos44/reconocimiento-laboral/reconocimiento-laboral2.shtml>



1. La "palmadita" en el hombro con el gesto sincero y alegre agradeciendo la tarea bien cumplida.
2. La expresión espontánea de felicitación y agradecimiento, delante de los compañeros de equipo,
3. La manifestación de la buena labor del compañero durante una reunión de grupo o asamblea,
4. La difusión a través de una carta, o aviso en cartelera, o anuncio por sonido ambiental, de los méritos del trabajador.
5. La incorporación en la hoja de vida del trabajador, de una nota correspondiente al logro alcanzado, y
6. Otras formas de expresión según creatividad del administrador.

Con poca inversión económica también se pueden hacer excelentes demostraciones de exaltación de los buenos logros de un trabajador. Veamos unos ejemplos:

1. Publicación del logro en artículos de revistas, o periódicos regionales, con breve descripción de las actividades y de ser posible, con fotografías del trabajador, o difusión en medios de comunicación locales,
2. Entrega de un pergamino, o placa, según la magnitud del logro,
3. Entrega de un pin, regalo o detalle, delante de sus compañeros y/o familiares,

4. Obsequio de cachuchas, camisetas, bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con su nombre y el de la empresa,
5. Invitación a un almuerzo, una cena, o atención especial, incluyendo a su esposa(o) e hijos,
6. Concesión de tiempo libre para el trabajador, y
7. Otras formas según imaginación y recursividad del directivo.

#### Resultados del Reconocimiento

Que felicitemos y exaltemos al personal por sus buenos aportes a la causa de la organización, deja excelentes beneficios para él y nuestra institución, pues buenas expresiones al equipo generalmente devuelve buenos sentimientos y excelentes reacciones de los beneficiarios. Consideremos algunos beneficios<sup>89</sup>:

- a. Manifiesta la Excelencia Humana de los directivos para valorar al otro y hacerlo sentir bien.
- b. Es motivante para los demás compañeros, especialmente para los más nuevos, quienes verán que el éxito no pasa desapercibido y que vale la pena desarrollar buena actividad laboral.
- c. Tiene el efecto de retroalimentar a toda la organización, produciendo el efecto de bola de nieve: crecerá gradual y escalonadamente, en la misma

---

<sup>89</sup> PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

medida que los directivos van haciendo realidad los reconocimientos:  
justos, apropiados y oportunos.

- d. El ambiente de la empresa donde hay reconocimiento apropiado y oportuno: es más agradable y más constructivo, se vuelve tema de conversación, y genera sentimientos de bienestar personal y satisfacción laboral.
- e. Quien hace reconocimiento, sin egoísmos y con generosidad, cumple el mandato del amor ordenado por Nuestro Señor: amaos los unos a los otros, como yo os he amado. Y, además, cumple con el lema de hacer a otros lo que desea para sí mismo.

Es importante decir que la fuerza del trabajo no está en la inversión económica, tecnológica, o estratégica, sino en las semillas significantes que usted siembre en el corazón de sus compañeros de labores para que ellos pongan todo su empeño en el óptimo uso de aquellos.

#### Impacto Social del conocimiento

“La definición de impacto social no se limita a criterios económicos. Para definir el concepto de impacto es preciso diferenciar entre efecto, resultado e impacto. “... el impacto es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este (efecto multiplicador)”

Barreiro Noa G. en Evaluación social de proyectos .

La creciente importancia del cambio organizacional, la evolución de las sociedades y la trascendencia de la información tanto en la economía como en todos los campos de la vida pública, hacen crucial el desarrollo de investigaciones para evaluar el alcance de los beneficios que el crecimiento, competitividad y calidad en los servicios y productos organizacionales otorgan a la sociedad.

Según Unesco (2003), Distribuir socialmente el conocimiento es una estrategia para que la comunidad pueda aprovechar un conocimiento determinado en beneficio de su calidad de vida. El mundo globalizado exige a los habitantes del nuevo milenio enfrentar grandes retos debido a la complejidad de las relaciones humanas a todos los niveles. La Asamblea General de las Naciones Unidas ha declarado el Decenio de la Educación con miras al Desarrollo Sostenible 2005-2014<sup>90</sup>

El impacto social generado por cada acción que prolonga la gestión del conocimiento y la innovación organizacional se ve reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida de los que participan en los grupos de transmisión de conocimiento, bien sea a nivel de entidades públicas o privadas, este beneficio es reflejado y medido por indicadores que perciben un incremento en la disponibilidad, motivación, productividad, rendimiento y mejora en la comunicación.

Otro punto que se debe tener en cuenta dentro del impacto social que genera el conocimiento, el trabajo en equipo, la circulación proactiva de la información todo cuanto se genera bajo la aplicación de la gestión del conocimiento, donde se obtienen beneficios a nivel organizacional como la ayuda mutua, el compañerismo

---

<sup>90</sup> UNESCO, (2003). El decenio de las Naciones Unidas para la educación con miras en desarrollo

y el buen ambiente de trabajo, conceptos que aportan siempre a la hora de fidelizar.

Es por esto que debemos manejar un concepto de impacto social desde diversas perspectivas, individuales y colectivas, que generan la permanencia en la empresa los más grata posible.

Según León (2009), las organizaciones modernas perfeccionan sus actividades con vista a elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, a partir de la adopción de nuevos enfoques, que muestran una tendencia a asumir retos y descubrir alternativas en el complejo entorno actual. Los cambios sociales, políticos y económicos, ocurridos durante las últimas décadas, han marcado pautas importantes para la evolución de los recursos que emplea la sociedad para su avance. Desde un enfoque orientado hacia el comportamiento de las personas (conductual), que prevaleció durante los años 1930 y evolucionó a partir de la segunda guerra mundial hacia la utilización intensa de recursos como los equipos, los materiales, la energía y la tierra, hasta uno más nuevo a partir de los años 1970, establecido como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la explosión de los recursos de información disponibles, donde la información se convirtió en un recurso indispensable para el desarrollo de las organizaciones. Hoy día la información es un recurso de recursos. Aparejado a esta realidad surgió la necesidad de emplear nuevos métodos gerenciales que permitieran la mejora continua de las organizaciones<sup>91</sup>.

---

sostenible (enero 2005-diciembre 2014). Organización de las Naciones Unidas, Pp. 4.

<sup>91</sup> Cita (Vancouver): León Santos M, Ponjuán Dante G, Torres Ponjuán D. Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. Acimed. 2009;19(6). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19\\_6\\_09/aci02609.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_6_09/aci02609.htm) [Consultado: 11/04/2011].

Las organizaciones utilizan la información y el conocimiento para estimular la innovación, incrementar su eficacia y eficiencia y mejorar su posición en el mercado. El aumento de la calidad de sus productos y servicios, que responden en mayor medida a las necesidades de los consumidores, así como el empleo de tecnologías más sofisticadas, que permiten elevar la productividad y reducir sus costos, obedecen en gran parte al uso de la información apropiada. Las organizaciones se enfrentan a una nueva realidad en la que el uso de la información y el conocimiento es un factor esencial para la producción, lo que origina una nueva economía donde las personas constituyen el factor decisivo para la elevación de los resultados de la organización.

En la década de los años 1990, son los activos intangibles\* los que aportan verdadero valor a las organizaciones y los que generan importantes ventajas sostenibles en el tiempo. Este hecho marcó un hito en la transición hacia una nueva forma de relación social basada en el uso de la información y el conocimiento.

Chaparro (2001) plantea que en este contexto se destacan tres factores de relevancia vital:<sup>92</sup>

El conocimiento como factor más importante para el crecimiento y el progreso. Ante el dinamismo imperante, la educación constituye el proceso más crítico.

La creación del conocimiento a partir del proceso de identificación y apropiación del conocimiento. Por medio de este proceso, el conocimiento se convierte en un bien público que, al acumularse e interrelacionarse, pasa a formar parte del capital de la organización, una comunidad, institución social o la sociedad.

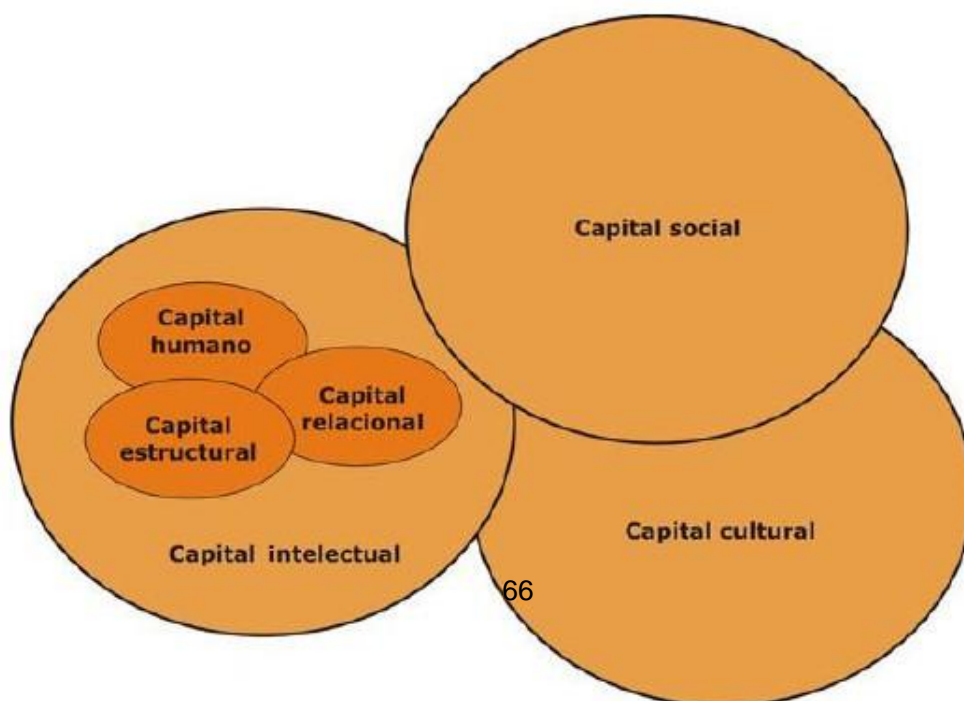
---

<sup>92</sup> Chaparro F. Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. Ciencia da Informação. 2001;30(1):19-31 citado en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19\\_6\\_09/aci02609.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_6_09/aci02609.htm) [Consultado: 11/04/2011].

El proceso de aprendizaje constituye una de sus principales dimensiones, por medio del cual el conocimiento crea o fortalece capacidades y habilidades en las personas, grupos, comunidades y organizaciones.

Por tanto, se puede resumir que el capital intelectual consta de tres dimensiones básicas que conforman el sistema de capitales de una organización: capital humano, estructural y relacional, que tiene que ver con las personas, la estructura y su relación con el ambiente. A niveles intra-organizacional y extra-organizacional, se aprecian dos dimensiones adicionales: el capital cultural y el capital social. El capital cultural influye y condiciona el desarrollo de los capitales anteriormente referidos y, a la vez, constituye un factor diferenciador de cada uno de ellos. Se vincula estrechamente con el desarrollo y conformación del capital social que encierra las relaciones personales, sociales y económicas (donde se evidencia una influencia notable de los aspectos culturales), con los elementos del ambiente en beneficio de la organización y de la sociedad. La interacción entre los capitales mencionados provoca una sinergia entre ellos y genera un impacto social

Grafica No. 6. Dimensión del capital social



Fuente: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19\\_6\\_09/f0102609.jpg](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_6_09/f0102609.jpg)

Cuando hablamos que el desarrollo organizacional, a través de la implementación de Gestión del conocimiento, ayuda al enriquecimiento de capital social, nos estamos refiriendo al impacto social que genera creando contribución entre los diferentes grupos de un capital humano, y el aporte individual del conocimiento y el crecimiento surgido a partir de la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

El capital social mide, por tanto, la sociabilidad de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en estas relaciones sociales. Una sociabilidad entendida como la capacidad para realizar trabajo conjunto, la de colaborar y llevar a cabo la acción colectiva.

### **3.2 MARCO CONCEPTUAL.**

**Gestión del Conocimiento:** Águila (1999), describe la gestión del conocimiento como "Práctica de la reutilización de procesos y soluciones que se han adquirido a través de la experiencia, información, conocimientos o habilidades del personal de la empresa o por búsqueda en fuentes externas"<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Aguilá, José "La Gestión del Conocimiento". Revista en Expansión, 11 de Noviembre de 1999



Según Fernández (1999), gestión del conocimiento la define como un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una empresa para generar activos intelectuales que pueden explotarse y generar valor al cumplir los objetivos de nuestra empresa"<sup>94</sup>

Wallace (1999), la define como una nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones completas en la creación, compartición y aplicación del conocimiento, colectiva y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos de negocio"<sup>95</sup>

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma

---

<sup>94</sup> Fernández, Javier "El Management del Nuevo Milenio". En Capital Humano, N° 127, Noviembre 1999, 88-89

digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

**Competencia Laboral.** Se define como Competencia Laboral a “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en condiciones reales de trabajo, según criterios de realización ocupados en el medio laboral, las que se identifican a partir de la forma en que se desempeñan quienes son considerados trabajadores idóneos o trabajadoras idóneas”<sup>96</sup>.

Bunk (1994), introduce el término competencia, en el marco del mundo educativo y el mundo laboral. Pedagogía del trabajo: desarrollo de la personalidad (autodeterminación, responsabilidad, cogestión), cambio de comportamiento (cognitiva, motriz, afectiva). Desarrollo de la eficiencia (cualificación, flexibilidad, humanidad, participación)<sup>97</sup>,

Según Bunk, el concepto procede del campo de la organización y se refiere tanto a la regulación de las atribuciones en el seno de las organizaciones, como a la facultad de toma de decisiones que tienen los diferentes titulares de las empresas.

El enfoque orientado a la competencia es un “cambio paradigmático”, un “paso cualitativo” que supera, en los objetivos de la formación profesional, al concepto de cualificación. La evolución de tales objetivos: concepto de “capacidades

---

<sup>95</sup> Wallace, William "La Gestión del Conocimiento" En: Knowledge Management Today, Sevilla, Diciembre 1999

<sup>96</sup> la Reforma de Educación Media Técnico-Profesional, que se comenzó a ejecutar en el 2002. CHILE.

<sup>97</sup> BUNK, Gerhard La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Formación profesional 1/94. Revista europea. Formación profesional. CEDEFOP 1994.

profesionales” situado con anterioridad a los 60; el de “cualificaciones profesionales”, entre los 60 y 70; y el de la “competencia profesional”, a la que considera “como objetivo global del proceso de aprendizaje”, a partir de los 80.

Se puede hacer una primera aproximación al concepto de competencia como las funciones y tareas que desempeña una persona de manera exitosa. Es decir el conjunto de elementos (conocimientos, habilidades, experiencias, intereses, personalidad, tecnología, contexto de trabajo, etc.) que estructurados sistémicamente, hacen posible desarrollar más integralmente a una persona para enfrentar cualquier contexto o situación rutinaria o de cambio en el trabajo y en otras situaciones de su vida<sup>98</sup>.

Al identificar este conocimiento tácito se tiene como objetivo “construir trayectos formativos” que permitan la flexibilidad de los aprendizajes a lo largo de la vida de los y las trabajadoras, incluyendo un sistema para la evaluación y certificación de aprendizajes no formales adquiridos en los lugares de trabajo.

La implementación de esta primera fase apunta a<sup>99</sup>:

- Generar un lenguaje del desarrollo que facilite la comunicación en el sistema con el medio donde se desenvuelve, a fin de construir visiones compartidas. Pasar conocimiento tácito clave a explícito por medio de códigos conocidos por los miembros del sistema (p.ej. diccionarios de competencias, glosarios, tesauros, etc.).
- Establecer el conocimiento organizacional e individual en base a normas o estándares de calidad relacionados con las metas fijadas en los planes estratégicos.

---

<sup>98</sup> BUNK, Gerhard La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Formación profesional 1/94. Revista europea. Formación profesional. CEDEFOP 1994

<sup>99</sup> Aguilá, José "La Gestión del Conocimiento". Revista en Expansión, 11 de Noviembre de 1999

- Ordenar la formación de los diferentes colaboradores para que cuenten con las competencias o capacidades que se requieren por medio de itinerarios que van de menor a mayor complejidad en el conocimiento.
- Modificar los contenidos actuales del conocimiento almacenado o disponible.
- Crear instrumentos para evaluar la calidad de los procesos y resultados del sistema (criterios o estándares de desempeño).

Los principios que regulan esta fase de la GC parten por considerar los siguientes aspectos:

- a. Las Competencias Laborales deben ser definidas por el mundo productivo, social o sector público donde se vaya a implementar.
- b. Las competencias están compuestas por diversos elementos que llevan a la persona a la acción con éxito (conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes para una determinada situación en el trabajo o desempeño).
- c. Se desarrollan en el contexto del trabajo y, por lo tanto, se evalúan y se certifican en el trabajo (empresa, programas sociales, educación, etc.)
- d. Se separan las funciones de formación/capacitación, evaluación y certificación para lograr mayores niveles de control de la calidad de los aprendizajes y transparencia del sistema.
- e. Tienen elementos estandarizados que pueden llegar a poseer validez a nivel nacional para utilizarlos en la educación, la capacitación y la formación de los trabajadores y las trabajadoras actuales y futuras por medio de un proceso continuo de aprendizaje.

---

<sup>99</sup> Fernández, Javier "El Management del Nuevo Milenio". En Capital Humano, N° 127, Noviembre

Aparte de lograr comprender la conceptualización y orígenes de la teoría de gestión del conocimiento, es importante también conocer las características que definen los atributos de un trabajador que cumpla con dichas competencias, por lo que se enumeran así según Peluffo<sup>100</sup>:

1. Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
2. Los criterios para juzgar el desempeño competente en una función.
3. Las condiciones en las cuales la persona debe demostrar su competencia.
4. Los tipos de evidencia pertinentes para juzgar la competencia laboral: observaciones en terreno, simulaciones, producciones anteriores, etc.
5. Los conocimientos y las conductas requeridos para desempeñar una función en forma competente.

Los conocimientos que contiene la competencia se dividen en niveles de acuerdo al grado de dominio o expertise que requiera el contexto, o las situaciones que debe manejar la persona, en algunos casos se los ha dividido en básico o junior, especialista o senior, y experto.

A los efectos de este trabajo, se agruparon en tres tipos de acuerdo al grado de especialización:

- Competencias básicas: son aquellas que están relacionadas con la capacidad de aprender, como la comunicación verbal, las habilidades numéricas o la comprensión de lectura.

---

1999, 88-89  
<sup>100</sup>

PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

- **Competencias Genéricas o Transversales:** son las que aparecen a lo largo de las ocupaciones con diferentes intensidades y niveles, por ejemplo recolectar, analizar y organizar la información; planear y organizar actividades; trabajar con otros y en equipo; usar conceptos y técnicas matemáticas; resolver problemas complejos o usar tecnología.
- **Competencias específicas:** se refieren al conocimiento especializado que requiera una ocupación o una determinada situación de trabajo.

**Definición de proyecto de gestión del conocimiento.** Son aquellos que tienen como objetivo desarrollar una fase, varias o todas en relación con el proceso a los efectos de permitir un funcionamiento adecuado de los ambientes y de la dinámica del modelo siguiendo los estándares que se fijaron para el desempeño del mismo<sup>101</sup>.

Aunque se puede resumir que estos proyectos intentan capturar, diseminar o difundir y crear conocimiento nuevo, el principal efecto es provocar nuevas formas de pensar o de analizar el entorno, y de estructurar los elementos que componen el conocimiento.

**Gestión Humana.** La Gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

<sup>102</sup> GIANELL Peña Cabrera Trabajo Investigación Gestión Humana.. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaserv.htm>

La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia<sup>103</sup>.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia.

La labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, o sea cómo se integran las personas en el sistema Organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social.

El sentido y razón de ser de la política en la gestión del desarrollo humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la

---

26 Julio 2006

<sup>103</sup>

Aguilá, José "La Gestión del Conocimiento". Revista en Expansión, 11 de Noviembre de 1999

organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida<sup>104</sup>.

La política constituye el más alto nivel de identidad de la visión de los líderes y, muy especialmente, del gerente de la gestión humana, quien debe conducir, con las directrices de su área, la organización a un estado mayor de satisfacción y de calidad de vida laboral a través de la toma de decisiones estratégicas, ya que su misión profesional por excelencia se fundamenta en constituirse en un facilitador del desarrollo humano integral, en el director de políticas de desarrollo de la organización.

La gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes<sup>105</sup>.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

**Dirección Estratégica.** La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones

---

<sup>103</sup> Fernández, Javier "El Management del Nuevo Milenio". En Capital Humano, N° 127, Noviembre 1999, 88-89

<sup>104</sup> Ibid



estratégicas. Esto supone un cambio de actitud de la alta dirección y por tanto una modificación de su conducta. En efecto la alta dirección de la empresa, a través de la estrategia, elige no solo la organización interna, sino que también escoge su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los negocios en que está presente la empresa. Esto implica que la estrategia competitiva no sólo responde al ambiente sino que, también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa. Esta es, en esencia la base fundamental del modelo de Dirección Estratégica<sup>106</sup>.

El proceso de Dirección Estratégica abarca desde la creación de las estrategias (teniendo en cuenta las aspiraciones de la empresa, sus características, fortalezas y limitaciones y las oportunidades y amenazas del entorno), hasta su implementación consecuente.

Numerosos autores sugieren diversos enfoques metodológicos para el proceso de Dirección Estratégica, pero la mayoría coinciden en la Dirección Estratégica como un proceso con una secuencia de fases que se llevan a cabo con un orden determinado. En el modelo de Navas y Guerra se observan como fases y actividades fundamentales las siguientes<sup>107</sup>:

Fase 1: Análisis Estratégico:

- Formulación de la misión.
- Análisis interno y externo (Diagnóstico estratégico).
- Fijación de los objetivos estratégicos.

---

<sup>105</sup> Ibid

<sup>106</sup> PORTER, M. La Ventaja Competitiva. Cecs. Mexico 1.987

## Fase 2: Formulación Estratégica.

- Formulación y diseño de las estrategias(a nivel corporativo, de negocios y funcional).

## Fase 3: Implementación de estrategias:

- Evaluación y selección de las estrategias.
- Puesta en práctica de las estrategias elegidas.
- Control.

En este proceso aunque existe un orden es necesario que se lleve a cabo una retroalimentación de información constante a lo largo del mismo, debido a la interacción que existe entre los distintos elementos incluidos en las fases <sup>108</sup>.

El éxito de este proceso depende en primer lugar del factor humano y en segundo lugar de los sistemas que tenga la empresa para su adecuada conducción.

El proceso de Dirección Estratégica abarca desde la creación de las estrategias (teniendo en cuenta las aspiraciones de la empresa, sus características, fortalezas y limitaciones y las oportunidades y amenazas del entorno), hasta su implementación consecuente.

## Cambio Organizacional

Cambio Organizacional se define como: //la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente

---

<sup>107</sup> MENGUZZATO M. y Renau, J.J., LA Dirección Estratégica de la Empresa. Edit. Ariel S.A. Barcelona. 1991.

<sup>108</sup> Ibid

interno o externo, mediante el aprendizaje//. Otra definición sería: //el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional//<sup>109</sup>.

Los Cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Endógenas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Exógenas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la

---

<sup>109</sup> GIMON, Alonso Investigación sobre el Cambio organizacional. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>. 28 Abril

interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases<sup>110</sup>:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.
- Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ( Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, dentro de estas podríamos enumerar las siguientes:
- Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación<sup>111</sup>.
- Contar con un personal idóneo.
- Ir formando el personal o en muchos casos el incentivar para que este se prepare.
- Concientizar a los miembros de la organización sobre las incidencias de los cambios y las secuelas negativas de la no implementación de los mismos<sup>112</sup>.

---

2006

<sup>110</sup>

GIMON, Alonso Investigación sobre el Cambio organizacional. Extraído de:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>. 28 Abril  
2006

<sup>111</sup>

PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

<sup>112</sup>

Ibid.

**Motivación.** „Motivo” y „emoción” tienen la misma raíz latina: MOTERE, „mover”.

Las emociones son, literalmente, lo que nos mueve a ir tras un objetivo; impulsan nuestras motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen nuestras percepciones, dando forma a nuestros actos<sup>113</sup>.

La motivación se define como "un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento". En otras palabras, la motivación es un sentimiento que determina el continuar –o no- una actividad.

La Inteligencia Emocional tiene mucho que „decir” en la motivación, porque para quien ha dirigido grupos de personas está muy claro que las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas<sup>114</sup>.

Motivación es todo aquello capaz de empujar la existencia hacia el futuro, el mañana, aunque la meta esté lejana y no se vea o se haya perdido la perspectiva y el camino por donde encontrarla.

Toda actividad humana obedece a determinados "motivos". Los motivos conscientes e inconscientes son los que dirigen la conducta de cada una de las personas.

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de adentro. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando.

El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas

---

<sup>113</sup> PALMERO, Francisco. Psicología de la Motivación y de la Emoción. Mc Graw Hill. 2008, citado en: <http://www.mhe.es/palmero>

personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en distintas esferas de actividad) pone mucho énfasis y presión en obtener recompensas y un desempeño eficiente. Eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado<sup>115</sup>.

Por supuesto, la habilidad de motivarnos (junto con el optimismo o actitud positiva) es uno de los requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas, y se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos que usamos habitualmente: control de impulsos, inhibición de pensamientos negativos, estilo atributivo, nivel de expectativas y autoestima.

Los ejecutivos y los líderes saben que la motivación es más vital que las destrezas intelectuales o técnicas. Al fin y al cabo, lo que nos mueve es el corazón, no la cabeza<sup>116</sup>.

**Cultura Organizacional.** Hay un acuerdo general en que la Cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización<sup>117</sup>.

1. Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles

---

<sup>114</sup> Ibid

<sup>115</sup> Ibid

<sup>116</sup> Ibid

<sup>117</sup> ROBBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Decima Edición, Pearson Educación de México S.A. 2004.p.524

3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse <sup>118</sup>.

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que da su propia identidad. La cultura de una empresa incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

---

<sup>118</sup> Ibidem

Es decir, que es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas <sup>119</sup>.

La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral<sup>120</sup>.

En la investigación de la cultura organizacional se ha tratado de medir cómo ven los empleados a su organización. ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Premia las innovaciones? ¿Reprime la iniciativa?.

En cambio, la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral. Se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización, sistemas de recompensas (reconocimiento), etc. Aunque sin duda se superponen características de los dos términos, recuerde que cultura organizacional es descriptivo y satisfacción laboral es evaluativo<sup>121</sup>.

**Capacitación y Socialización:** Las organizaciones que pretenden estar más orientadas al cliente no siempre tienen la opción de contratar a todos sus empleados nuevos. Lo más común es que la administración enfrente la dificultad

---

<sup>119</sup> SERNA, Humberto Gómez. Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología – Alineamiento – Implementación y mapas Índice de Gestión. 3R Editores. Bogotá. 2003.

<sup>120</sup> Op. Cit.75

<sup>121</sup> Ibidem



de hacer que sus empleados actuales se enfoquen en los clientes. En tales casos, el acento se pone en la capacitación, más que en la contratación. Ésta es la disyuntiva que han enfrentado en la última década compañías como General Motor, Shell y J.P.Morgan Chase en sus esfuerzos por apartarse de sus enfoque en los productos. El contenido de estos programas de capacitación varía enormemente pero se centra en mejorar los conocimientos sobre los productos, adquirir la capacidad de escuchar, mostrar paciencia y exhibir emociones.

Además, los empleados nuevos que tienen una actitud amable hacia los clientes tienen que entender las expectativas de la administración. Por tanto, hay que socializar al personal nuevo de servicios y contacto en las metas y los valores de la organización. Por último, incluso los empleados más orientados a los clientes pierden la dirección de vez en cuando. Este problema se aborda con cursos periódicos de actualización en los que se repitan y refuercen los valores de la organización centrados en los clientes<sup>122</sup>.

**Facultamiento:** En congruencia con aminorar la formalización, hay que facultar a los trabajadores con la discreción para tomar las decisiones cotidianas sobre las actividades laborales. Es un componente necesario de una cultura orientada al cliente porque permite a los empleados de servicios tomar decisiones inmediatas para satisfacer completamente a los clientes<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Ibidem.

<sup>123</sup> D.R. Frew y N.S. Bruning, "Perceived Organizational Characteristics and Personality Measures as Predictors of Stress/ Strain in the Work Place", in journal of Management, invierno de 1987. Pp.633-46

**Factores Sociales:** Son todos aquellos factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)<sup>124</sup>

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico<sup>125</sup>.

### 3.3 MARCO CONTEXTUAL



Fuente website Providencia

Incauca S.A. e Ingenio Providencia S.A. han formado parte de una alianza como una empresa con Planeación Estratégica enfocada a los mismos fines y objetivos.

---

<sup>124</sup> SERNA, Humberto Gómez. Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología – Alineamiento – Implementación y mapas Índice de Gestión. 3R Editores. Bogotá. 2003.

<sup>125</sup> Ibidem

Es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para la obtención de azúcares y producción de alcohol carburante.

Inició su actividad productiva el 29 de julio de 1963 y hace parte desde el 1 de mayo de 1980 de la Organización Ardila Lülle, conglomerado industrial comprometido decididamente con el desarrollo del País por medio del fortalecimiento de sus empresas, las cuales son líderes en cada uno de los sectores económicos en que participan.

Es el Ingenio azucarero más grande de Colombia. Este liderazgo en la industria lo alcanzó en 1982 y desde entonces trabaja incansablemente por mantener unos niveles de productividad y un permanente desarrollo tecnológico que le permiten continuar a la vanguardia del sector azucarero nacional.

El Ingenio Providencia S.A., A 40 kilómetros de Cali, en la ruta que conduce al norte del Valle del Cauca, se encuentra ubicado Ingenio Providencia S.A., fundado el 12 de abril de 1926 por el señor Modesto Cabal Galindo.

En la primera década del siglo XX, don Modesto fundó la sociedad agrícola e industrial “Central Azucarero del Valle S.A.”. Posteriormente, en 1954, el nombre original fue cambiado por “Ingenio Providencia S.A.”



En 1991 el Ingenio pasó a formar parte de la Organización Ardila Lülle, incorporándosele grandes avances tecnológicos y diferentes cambios en su estructura organizacional.



Fuente: [www.ingprovidencia.com](http://www.ingprovidencia.com)

### 3.1.1 MISIÓN

Desarrollar y comercializar productos energéticos y sucroquímicos con mayor valor agregado a partir de fuentes renovables, para mejorar la calidad de vida y ser sostenibles con capital humano competente, utilizando procesos y tecnología apropiada.

### 3.1.2 VISIÓN

Ser líder en gestión del conocimiento y capital intelectual, operando con los procesos más eficientes en la industria azucarera.

Posicionar nuestras marcas por sus elementos diferenciadores en mercados que generen la máxima rentabilidad.

Tener inversiones en mercado de energéticos en otras regiones y/o países.

Fortalecer el compromiso con el desarrollo del talento humano y de las comunidades de influencia, al igual que con la protección del medio ambiente, como una de nuestras prioridades.

### **3.1.3 FILOSOFÍA**

Conducir todas sus actividades técnicas, legales y sociales con base en los más altos principios éticos y profesionales, rigiéndose siempre por las leyes del Estado.

Mantener un ambiente laboral que motive la participación y el compromiso individual hacia la calidad del desempeño y los resultados de la Empresa, permitiendo a las personas lograr a través del trabajo su realización, su bienestar y el de su familia.

### **3.1.4 VALORES**

Pasión y Entrega

Entender que el trabajo dignifica y es fuente de realización personal, de crecimiento y de desarrollo. Así, el trabajo es más que funciones. Disfrutar el trabajo

Agregar Valor

Actuar siempre con el compromiso de agregar valor.

#### Reconocimiento a las Labores Excepcionales

Estar atento a las contribuciones que hagan las personas en Incauca S.A., tanto de mi área como de otras áreas, para hacerlas visibles ante la Organización.

#### Curiosidad e Ingenio

La capacidad para mejorar los procesos, participar en proyectos y presentar propuestas de productos y mejoras que hagan más competitiva la Organización.

#### Compartir y ser Generoso

Todos los comportamientos que hacen evidente la capacidad de compartir recursos de diversa índole para mejorar el desempeño de los otros, entendiendo que el mejoramiento apoya a toda la Organización y por consiguiente mi propio trabajo.

#### Hablar Directo

Crear ambientes de confianza en los que la gente esté dispuesta a decir lo que siente y piensa, con la capacidad de hablar directa y sinceramente con quien sea.

### **3.1.5 DESARROLLO SOCIAL**

80 años de arduo y consagrado trabajo, también han sido 80 años de desarrollo social tanto para los trabajadores de Ingenio Providencia S.A., como para los habitantes de su zona de influencia.

El Ingenio, desde sus inicios en abril de 1926, ha destinado el recurso humano y financiero necesario para la realización de actividades sociales, recreativas, culturales y deportivas.

La Empresa cuenta con instalaciones y elementos deportivos que le permiten realizar sin ningún inconveniente, torneos de fútbol, microfútbol, béisbol, básquetbol, voleibol, tenis de campo, tenis de mesa, sapo, ajedrez y tejo.

Pero no sólo el deporte es importante para el Ingenio, su gran empuje lo ha dado a la educación de sus colaboradores y residentes de la zona. Esto se puede ver claramente en el programa de bachillerato semestralizado, en él se han graduado hasta el momento 221 trabajadores y continúan estudiando otros 25. La firme convicción de la Compañía ha sido y continúa siendo que todos sus trabajadores sean del campo, la fábrica u oficinas se preparen cada día más y que ninguno tenga un nivel inferior al bachillerato.

Y con la conciencia absoluta que los niños son los encargados de cambiar el destino de Colombia, Ingenio Providencia S.A. cuenta desde hace 43 años con el Centro de Formación Integral Providencia, que se ha constituido en su máxima obra social.



Fuente: [www.ingprovidencia.com](http://www.ingprovidencia.com)

Este centro educativo es el encargado de educar a 1.200 niños cada año. Sus instalaciones albergan menores desde maternal hasta grado 11. Además, los jóvenes cuando se encuentran en el grado 9 pueden decidir si desean convertirse en bachilleres comerciales o técnicos.

Ubicado en el corazón de la población de El Placer, el Centro de Formación Integral Providencia se convierte en el alma y la vida de este lugar, pues además de ofrecer la oportunidad de educar a los niños y jóvenes, también permite que las madres trabajen en los talleres de confecciones que el Centro posee. Gracias al excelente desempeño educativo, el Colegio ha recibido en 3 ocasiones el premio Andrés Bello, por ocupar los primeros lugares en las pruebas del Icfes en el ámbito regional.

### **3.1.6 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO**

En la actualidad Ingenio Providencia S.A. fundamenta su operación en los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y Basc, desarrollados con base en normas de reconocimiento internacional.

Hasta el momento nuestra empresa ha obtenido certificaciones en:

1. Sistema de Gestión de Calidad, según la norma ISO 9001
2. Sistema de Gestión en Control y Seguridad, según norma BASC

La implementación de cada uno de estos Sistemas se ha realizado de manera independiente y en momentos diferentes, pero una vez constituidos han sido ingresados a formar parte del Sistema Integrado, facilitando su administración, desarrollo y mejora, así como la optimización de los recursos y el logro de los



objetivos y metas empresariales. El Sistema Integrado opera sobre los procesos existentes en la Compañía y es liderado por la dirección de la misma.

### **3.1.7 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

El sistema de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, SYSO se encuentra basado en la norma técnica colombiana Ohsas 18001, la cual permite a una organización controlar los riesgos a los que están expuestos sus trabajadores e instalaciones. Esta norma fue desarrollada para ser compatible con las normas técnicas ISO 9001, (Sistemas de Gestión de Calidad) e ISO 14001, (Sistema de Gestión Ambiental) con el fin de facilitar a las organizaciones la integración de los Sistemas de Gestión.

Gracias al compromiso de todos el ICONTEC hizo entrega el 14 de diciembre de 2006 del certificado NTC- OHSAS 18001 a nuestro Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional. Un logro más para nuestro Ingenio.

### **3.1.8 PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

El BASC (Business Anti-Smuggling Coalition, Bussiness Alliance for Secure Commerce) es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.

El objetivo primordial es promover dentro de sus asociados el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio legítimo.

Las empresas que forman parte del BASC son auditadas periódicamente y ofrecen la garantía que sus productos y servicios son sometidos a una estricta vigilancia en todas las áreas mediante diversos sistemas y procesos.

BASC refleja el compromiso del Ingenio por mejorar las condiciones de su entorno y a su vez, contribuye a desalentar fenómenos que perjudican los intereses económicos, fiscales y comerciales del País. Ingenio Providencia S.A. recibió la certificación Basc, el 1 de octubre de 2005.

### **3.1.9 POLÍTICA DE CONTROL Y SEGURIDAD**

Ingenio Providencia S. A. con la participación de sus trabajadores, proveedores y clientes, está comprometido con la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo de las medidas necesarias y factibles para garantizar el control y seguridad de sus procesos y el cumplimiento de la ley, evitando así la contaminación de los productos con sustancias ilícitas, la realización de actividades ilegales y la realización de actos terroristas en el ciclo del producto, y contribuyendo al desarrollo de un comercio internacional en condiciones seguras.

### **3.1.10 DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTION DEL CONOCIMIENTO**

Para INCAUCA S.A e Ingenio PROVIDENCIA S.A. innovar significa generar o brindar nuevos beneficios, que puedan ser percibidos por nuestros clientes, colaboradores, accionistas y otros públicos interesados mediante la implementación de:

- Nuevas soluciones a necesidades o dificultades

- Nuevos desarrollos que mejoren los procesos actuales
- Nuevas oportunidades para aumentar la competitividad, teniendo en cuenta los aportes de los colaboradores
- Nuevas formas de tener en cuenta y poner en práctica las ideas de la gente.



## Plan de reconocimiento

Podrás acumular puntos de la siguiente forma:

- ✓ Por mantener actualizada tu formación.
- ✓ Por compartir tus conocimientos y buenas prácticas con tus compañeros de trabajo.
- ✓ Por presentar innovaciones y lograr la implementación de las mismas.

CATEGORÍA	EVENTO	PUNTAJE
Formación	Conferencia	10
	Curso técnico	20
	Curso desarrollo de habilidades personales	20
	Carrera técnica	80
	Carrera tecnológica	120
	Dominio segunda lengua	150
	Pregrado	200
	Diplomado	80
	Especialización	250
	Maestría	300
	Doctorado	350
Innovación	Presentada	30
	Aprobada	100
	Implementada	300
	En Equipo	50
	Mejora implementada	100
Buenas prácticas	Socialización	50
	Compartiendo mi conocimiento	70

Fuente: Ingenio Providencia



## Beneficios

*Todos los beneficios aquí estipulados, se ajustarán al valor de tope establecido, según los puntos a redimir.*

### 500 PUNTOS

- **Beca:** Para cursos avanzados (paquete de office), autocad, dibujo técnico, cursos básicos de inglés, arte dramático, locución, dibujo, cerámica, buceo, música, culinaria, natación, patinaje, tenis, cursos de crecimiento personal: motivación, relaciones personales, relaciones de pareja, autoestima, proyecto de vida, entre otros, por el valor del tope
- **Un kit escolar:** (bono sólo para compra de útiles escolares)
- **Estadía en Yanaconas para 2 personas:** (3 días 2 noches, incluye transporte y almuerzo)
- **Cámara fotográfica**

### 1.000 PUNTOS

- **Portátil personal**
- **Subsidio universitario:** Universidad del Valle, Universidad Autónoma, Universidad de San Buenaventura, entre otras. Esta beca podrá ser para trabajador o un familiar en primer grado de consanguinidad.
- **Televisor LCD, nevera o lavadora**
- **Bono para arreglo de vivienda**
- **Viaje:** (Lago Calima o Eje Cafetero) máximo 4 personas, incluye transporte y alojamiento 3 días y 2 noches

### 2.000 PUNTOS

- **Equipo de computo de mesa con impresora**
- **Subsidio universitario:** por valor tope máximo. Universidad del Valle, Universidad Autónoma, Universidad de San Buenaventura, entre otras, para el trabajador o un familiar en primer grado de consanguinidad.
- **Viaje:** Costa Atlántica (Cartagena, Santa Marta o San

### 3.000 PUNTOS

- **Auxilio de postgrado:** en Universidad del Valle, Universidad Autónoma, Universidad de San Buenaventura, entre otras, para el trabajador o un pariente en primer grado de consanguinidad
- **Curso de inglés o francés:** conversacional completo (para el trabajador o un familiar en primer grado de consanguinidad)
- **Viaje:** Ecuador (Playa Esmeralda o Mompiche), Amazonas o Capurganá, para 2 personas con alojamiento 5 días y 4 noches en habitación doble, con desayunos, almuerzos y cenas tipo buffet

### 4.000 PUNTOS

- **Auxilio especialización**
- **Viaje para 2 personas:** Panamá o Providencia incluye tiquete aéreo, alojamiento 5 días y 4 noches en habitación doble, con desayunos, almuerzos y cenas tipo buffet.
- **Muebles para el hogar (Juego de sala o comedor)**

### 5.000 PUNTOS

- **Auxilio especialización**
- **Viaje para 2 personas:** República Dominicana, Punta Cana,

Fuente: Ingenio Providencia S.A.

Ingenio Providencia S.A. cuenta con el área de Recursos Humanos la cual se encuentra conformada por, Selección y Desarrollo Empresarial, Capacitación, Bienestar Social, Salud Ocupacional, comunicación social y Gestión del Conocimiento, siendo esta última el área en la que estará enfocada asesoría.

El área de Gestión del Conocimiento fue creada el 18 de Marzo de 2010, debido a los excelentes resultados obtenidos en Incauca S.A. La idea nació de un trabajo de especialización de Enrique Olaya Herrera trabajador de Incauca S.A, dicha idea fue presentada a la gerencia y aprobada por el Dr. Juan José Lulle y liderando el Dr. Pedronel Estrada, a raíz de esto las directivas de las organizaciones deciden implementar el modelo de Gestión del Conocimiento, dejando al frente del área a la Dr. Lorena Ginan Fedrich como Coordinadora de los dos Ingenios. Con todo anterior Gestión del Conocimiento surgió de la necesidad de buscar el constante reconocimiento del talento humano y el capital intelectual de los activos intangibles etc., con sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente. Cuando los ingenios hablan de Gestión del conocimiento, están hablando de fortalecer la cultura a través de la cual se enriquece el conocimiento que cada integrante posee, con el fin de

identificar y reconocer los expertos, referentes innovadores de las cuales hacen de su conocimiento una ventaja competitiva que respalda la toma de decisiones.

Gestión del Conocimiento tiene como objetivo generar el aprendizaje organizacional, mediante la participación activa de los colaboradores, posicionando el ingenio como una de las empresas líderes en el sector agroindustrial, el área actualmente trabaja con 3 procesos del Ingenio Providencia S.A. (Fabrica, Elaboración y Destilería), donde su participación en la aplicación de los procesos de mejoramiento continuo se ha incrementado, atrayendo cada vez más participantes, como se puede corroborar con los datos de identificación de las encuestas, como se ven algunos resientes, así el área se ha dado a conocer a través de lanzamientos de nuevos procesos y cambios, en un espacio de sensibilización para los colaboradores, por medio de (folletos, plegables y un recordatorio), que contienen información sobre cómo pueden ser participantes de este modelo y saber qué hacer con su capacidad innovadora. Con esta estrategia son reconocidos en su labor día a día.

Hay una serie de elementos propuestos para gestionar conocimiento que son: Buenas practicas, Innovación y Mejoras, estas herramientas están por medio de formatos donde el trabajador puede plasmar y generar nuevas ideas. Otros de los elementos es la formación, esta información académica se recoge, se actualiza y se socializa en la hoja del saber, de manera de que sirva para que los directivos y compañeros puedan ver los conocimientos, habilidades, estudios y experiencias de los colaboradores; por último están los encuentros del conocimiento donde hace referencia a unos espacios de aprendizaje.

## 4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*“Desde la perspectiva de los fundamentos teóricos sobre el conocimiento científico de las ciencias Administrativas , conocer es, en términos muy generales, la actividad por medio de la cual adquirimos la certeza de que hay una realidad, de que el mundo circundante existe y está dotado de ciertas características que no ponemos en duda”<sup>126</sup>*

### 4.1 TIPO DE ESTUDIO

---

<sup>126</sup> SABINO, Carlos A. “El Proceso de Investigación”. P.12

El presente estudio es de carácter mixto, por cuanto involucra lo cualitativo y cuantitativo, con un tipo descriptivo, por lo que se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación. “En el caso de la administración y los recursos humanos, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio <sup>127</sup>” en el presente tipo de estudio se delimitan los hechos que conforman el problema de investigación, como son los hechos y/o circunstancias que abarca el área de gestión del conocimiento dentro del área de recurso humano en el Ingenio Providencia S.A.

## **4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación consiste en el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento.

Los métodos aquí implementados son:

- Observación
- Método deductivo
- Análisis y síntesis

El método de observación es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación es proceso

---

<sup>127</sup> MENDEZ, Carlos Eduardo; Guía para Elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw W-Hill. Bogotá 1996



mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo<sup>128</sup>

En el presente trabajo investigativo se plasman los hechos observados mediante el proceso de generación de ideas dentro del área de G.C. y sus implicaciones en la participación y el desarrollo del recurso humano.

El método de deducción permiten que las verdades particulares contenidas en las verdades universales bajo la cobertura de las teorías de desarrollo organizacional, Reconocimiento laboral, Gestión del Conocimiento, entre otras, se vuelvan explícitas.

Por último, el análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Para esto René Descartes citado por Méndez (1996), al referirse a normas básicas del proceso científico, señala que la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no ha sido conocida como tal. El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de cada uno de las partes que conforman el proceso de Gestión del conocimiento y el impacto social generado por el reconocimiento laboral.

La síntesis procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias, por lo que se aplica en la presente investigación ya que se pretende investigar los efectos causados bajo el reconocimiento dentro de un área de la organización, donde este reconocimiento es la parte que conforma el todo dentro del área de Recursos Humanos <sup>129</sup>.

### **8.1.1 Criterios de Participación**

---

<sup>128</sup> Ibidem.

Inicialmente el área Gestión del Conocimiento cuenta con 82 participantes , donde 12 de ellos son inestables, o denominados intermitentes, por lo que no cuentan con una participación constante y evolutiva dentro del proceso de mejoramiento en la generación de ideas proactivas para la empresa; para el desarrollo de la encuesta se tomó el siguiente criterio de muestra poblacional; pese a que el personal ha sido dividido por turnos, y cada turno cuenta con 32 personas, inicialmente se solicitó permiso para realizarle la entrevista al personal posible dentro de un turno, para lo que el Ingenio Providencia S.A. autorizaron a 17 participantes para que fueran entrevistados, razón por la cual se trabajaron 17 entrevistas.

Como criterio de inclusión, se ha tomado que las personas encuestadas debían de estar participando en el área aproximadamente entre 1 a 6 meses o de 7 a 12 meses, y utilizar las herramientas propuestas para gestionar el conocimiento que les ofrece el área, para llevar un proceso evolutivo de mejoramiento en la generación de ideas proactivas.

Hasta el momento, el reporte de impacto positivo que se ha generado en la parte de generación de ideas es:

- Innovaciones 54
- Mejoras 60
- Buenas Prácticas 150

Estas propuestas han beneficiado en la parte de costo de maquinado y utilización de más mano de obra, perdidas de vapor, agua, de conservación de nivel de

---

<sup>129</sup> Ibidem

meladura, evitar paros de molienda, aprovechamiento de equipos y eliminación de puntos muertos, entre otros aspectos de mejoramiento continuo.

#### **4.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La observación para el presente trabajo es una observación participante, y directa, ya que el investigador pertenece al grupo, organización o realidad sobre el cual se investiga; y no obstante puede asumir comportamientos y ejecutar las estrategias aquí propuestas para los fenómenos estudiados.

“La observación como proceso del conocimiento científico, se presenta como técnica de recolección de datos, ya que mediante los sentidos el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente, se puede entonces definir como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación<sup>130</sup>”

Por otro lado, la encuesta constituye la aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. “La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación<sup>131</sup>”

La entrevista es un cuestionario de 18 preguntas abiertas (Ver anexo No.2 formato Encuesta.), que permiten obtener de 17 colaboradores de gestión del conocimiento en el Ingenio Providencia S.A, escogidos de manera aleatoria por la

---

<sup>130</sup> SABINO, Carlos A.; El Proceso de Investigación; citado por MENDEZ, Carlos E. Álvarez; Guía para Elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Graw-Hill Bogotá 1996.

disponibilidad del turno en el Ingenio, lo que corresponde a un turno completo. Esta información que permita ampliar el conocimiento sobre el impacto social que genera gestión del conocimiento en sus áreas de trabajo.

La estructura de la encuesta se dividió de acuerdo a 3 categorías que darían el alcance de los objetivos del presente trabajo; dichas categorías son:

El reconocimiento, donde se pretende conocer sus manifestaciones a través de las subcategorías como la motivación, satisfacción y beneficio, donde se el impacto social que genera el reconocimiento a las ideas de los colaboradores.

La participación, donde se busca comprobar el grado de compañerismo, gestionamiento, solución y la búsqueda por un mejoramiento continuo dentro de sus procesos, siendo éstos factores preponderantes para generar un impacto social favorable en la organización.

El trabajo en equipo, mediante esta categoría se pretende calificar la colaboración, el trabajo y la sinergia que manejan los colaboradores del área gestión del conocimiento.

Tabla No. 2. Categorías y subcategorías del impacto social

<b>RECONOCIMIENTO</b>	1. Qué aportes ha brindado al área gestión del conocimiento?
	2. Cree que su participación tiene un reconocimiento? Que le ha significado estos aportes?
	3. Si usted participa de gestión del conocimiento, Qué beneficios y ventajas se han obtenido?
	4. cómo se siente cuando aporta una idea de mejoramiento a su trabajo y cual es la reacción del área gestión del conocimiento?
	5. Es gratificante para usted el área de Gestión del Conocimiento? Si o No porque?
<b>PARTICIPACIÓN</b>	6. Qué hace usted cuando el comportamiento de un compañero va en contra de la buena participación del grupo?
	7. Cuando su equipo encuentra un problema, usted cómo participa en su solución?
	8. Cómo cree usted que es su participación en la generación de ideas para gestión del conocimiento?
31 Ibid	9. Diga cómo el área de gestión del conocimiento ayuda al mejoramiento del trabajo?
	10. Describa un hecho resiente cuando aplicó su conocimiento para generar un cambio en los resultados de algún proceso?
	11. Diga una situación donde se ha manifestado la participación del área gestión del conocimiento para dar solución a un problema?
	12. Cómo actúan sus jefes y supervisores cuando necesita ayuda?

Fuente: La Investigadora

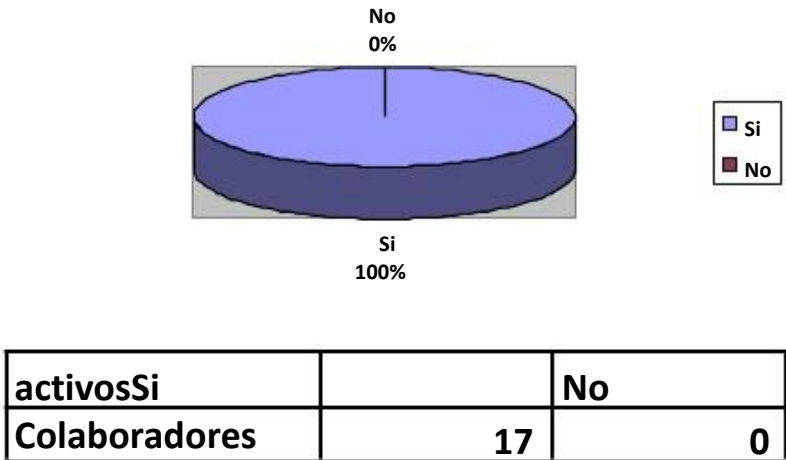
Para el presente trabajo investigativo se determinó utilizar los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros.

Mediante la encuesta, se recolecta la información a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento.

Se diseña entonces una encuesta tipo formulario con un rango de 18 preguntas, de carácter abierto, donde se verifica el impacto y el efecto de cambio e impacto social que genera el área de Gestión del conocimiento, y su alcance dentro de la organización Ingenio Providencia S.A.

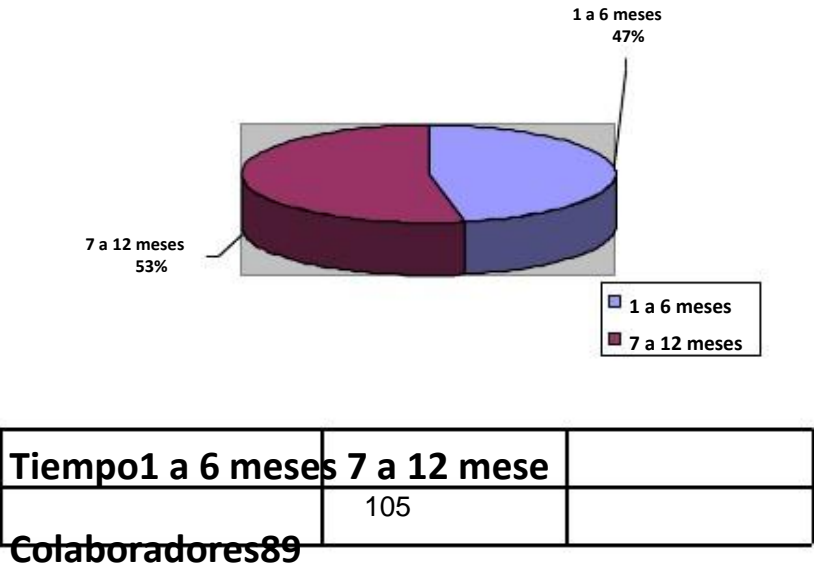
Los participantes para el presente trabajo investigativo, están constituidos por 17 colaboradores del área gestión del conocimiento, de diversas áreas de producción del Ingenio Providencia S.A.

Grafica No. 7 Colaboradores del área



**Interpretación:** En el presente gráfico se muestra como de los 17 entrevistados, el 100% de ellos son actualmente colaboradores activos del área Gestión del Conocimiento.

Grafica No. 8 Hace cuánto es participante del área de gestión del conocimiento?



**Interpretación:** En el anterior cuadro se puede observar que el 47% de los entrevistados llevan de 1 a 6 meses como participantes activos del área Gestión del Conocimiento; el otro 53% llevan más de seis meses, en un lapso de 7 a 12 meses, ya que el área lleva en ejecución un año aproximadamente.

## **5 ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

Mediante el presente capítulo se muestran los resultados a partir de la sistematización de la encuesta, teniendo en cuenta el marco de referencia que se trabajó en la presente investigación, así como también toda información recopilada dentro del grupo de colaboradores de gestión del conocimiento y demás información recolectada para este trabajo.

A continuación se presenta el cuadro de categorías para el cuál se basó la presente investigación, dando conformación a la entrevista. Así para cada objetivo se designó una categoría de análisis que conduciría al examen del impacto social que genera el área de gestión del conocimiento en las áreas donde cada uno de los colaboradores se desempeña, cada categoría esta subdividida en subcategorías que conceptualizan los calificativos bajo los cuales otorgan

interpretación a cada categoría, y así mismo se determina el campo de acción que se pretende conocer.

Luego de haber analizado los cambios necesarios luego de la aplicación de la prueba piloto, se construye el cuadro de categorías y subcategorías definitivo que dará lugar a los resultados de la encuesta.

En el cuadro definitivo las categorías eran Reconocimiento, Cultura, eficiencia y trabajo en equipo. Luego de la prueba piloto las categorías cultura y eficiencia se unificaron, manejando las mismas subcategorías, y se incrementaron 4 preguntas en el área de trabajo en equipo para una mayor comprensión del tema.

En la fase No. 1 del trabajo se ha recopilado toda la información relevante acerca de los conceptos a manejar y las manifestaciones del impacto social que se plasman dentro del área gestión del conocimiento y sus colaboradores.

En la fase No. 2 se prosiguió a recolectar la información a través de la aplicación del instrumento o encuesta, donde se explicó las tres categorías en que se había dividido la encuesta y las subcategorías que conformaban cada una de ellas, dando lugar a la tabulación de los resultados, citados textualmente como los colaboradores había diligenciado la encuesta en su libre expresión.

Cada categoría cuenta con determinado número de preguntas así:

La categoría reconocimiento fueron 17 trabajadores donde el 100% para esta categoría estaría conformado por 85 respuestas de esta categoría. La categoría participación, cuenta con 6 preguntas que multiplicadas por los 17 encuestados da un total de 102 respuestas para el 100%. La categoría trabajo en equipo cuenta igualmente con 6 preguntas que multiplicadas por los 17 encuestados da un total de 102 respuestas para el 100%



**Tabla No. 3 Categorías y subcategorías y preguntas del Impacto Social**

	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
IMPACTO SOCIAL	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Motivación:</b> estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación</li> <li>- <b>Satisfacción:</b> Sentimiento de <del>bienestar o</del> placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad</li> <li>- <b>Beneficio:</b> Sentimiento de bienestar o <del>placer que</del> se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qué aportes ha brindado al área gestión del conocimiento?</li> <li>2. Cree que su participación tiene un reconocimiento? Que le ha significado estos aportes?</li> <li>3. Si usted participa de gestión del conocimiento, Qué beneficios y ventajas se han obtenido?</li> <li>4. cómo se siente cuando aporta una idea de mejoramiento a su trabajo y cuál es la reacción del área gestión del conocimiento?</li> <li>5. Es gratificante para usted el área de Gestión del Conocimiento? Si o No porque?</li> </ol>

	Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Participación:</b> se asemeja a la capacidad para influir, es decir, a la posibilidad del sujeto para actuar dentro de un contexto comunitario:</li> <li>- <b>Compañerismo:</b> es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra</li> <li>- <b>Gestionamiento:</b> realización de <u>diligencias enfocadas</u> a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.</li> <li>- <b>Mejoramiento:</b> cambiar para hacer algo más efectivo, eficiente y <u>adaptable al</u> alcance de una meta.</li> <li>- <b>Solución:</b> darle respuesta a un asunto o problema a fin de minimizar las dificultades de manera proactiva.</li> <li>- <b>Colaboración:</b> Participación o cooperación de alguien en un trabajo común o en algo de interés general</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qué hace usted cuando el comportamiento de un compañero va en contra de la buena participación del grupo?</li> <li>2. Cuando su equipo encuentra un problema, usted cómo participa en su solución?</li> <li>3. Cómo cree usted que es su participación en la generación de ideas para gestión del conocimiento?</li> <li>4. Diga cómo el área de gestión del conocimiento ayuda al mejoramiento del trabajo?</li> <li>5. Describa un hecho reciente cuando aplicó su conocimiento para generar un cambio en los resultados de algún proceso?</li> <li>6. Diga una situación donde se ha manifestado la participación del área gestión del conocimiento para dar solución a un problema?</li> <li>7. Cómo actúan sus jefes y supervisores cuando necesita ayuda?</li> </ol>
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Trabajo:</b> es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una <u>persona</u> natural ejecuta conscientemente al servicio de otra</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generalmente cómo prefiere trabajar?</li> <li>2. Cuando su equipo de trabajo recibe un reconocimiento por una buena participación cómo cree que usted aportó para esto?</li> <li>3. De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?</li> <li>4. Usted cómo apoya las buenas ideas que tienen sus compañeros para el bien común del equipo de</li> </ol>

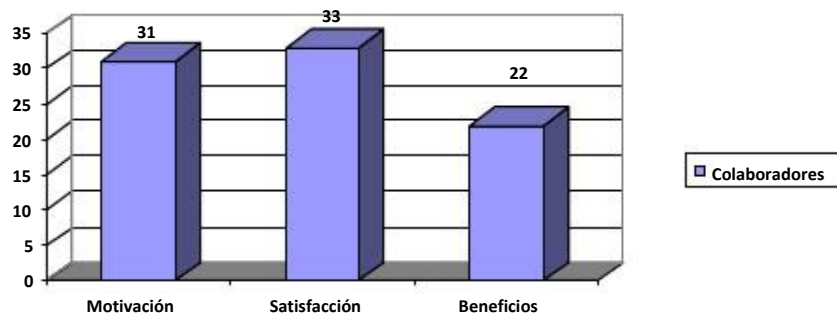
		<p>- <b>Sinergia:</b> integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, creando un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.</p>	<p>trabajo?</p> <p>5. Cuando las cosas no progresan adecuadamente, cuál es su forma de actuar? Realiza usted el trabajo o delega funciones?</p> <p>6. Usted tiene la capacidad de influir en los demás sin ejercer presión sobre ellos?Cuál es el método que utiliza?</p>
--	--	--	---

## 6. RESULTADOS

Al realizar la prueba piloto y posteriormente la encuesta final en los colaboradores del área gestión del conocimiento en el Ingenio Providencia S.A., se encontró disponibilidad por parte del personal, donde diligenciaron cada pregunta de manera clara y objetiva, por lo que facilitaron la interpretación de los datos.

Las 18 preguntas se han subdividido por categorías para analizar el impacto que ha generado la gestión del área, al tabular el desarrollo de las encuestas dentro de las tres categorías (reconocimiento, participación, trabajo en equipo), es por esto que se ha observado que algunas subcategorías han obtenido más de 17 votos, ya que no se cuentan por participantes, sino por votos para cada subcategorías.

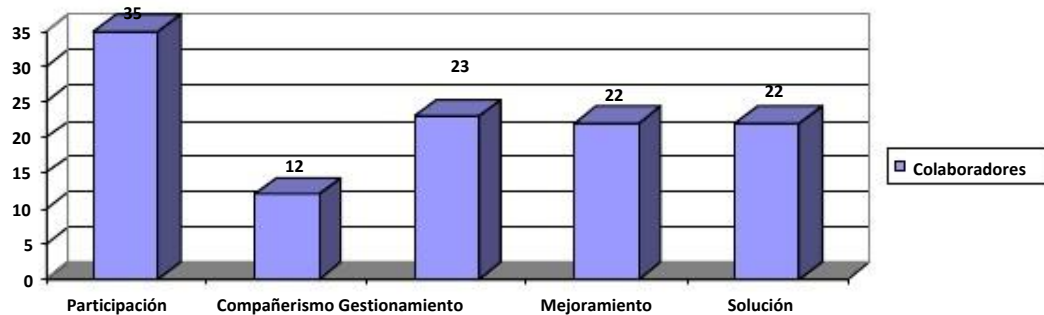
Grafica No. 9. Categoría Reconocimiento



Interpretación, dentro de esta categoría 31 respuestas manifestaron motivación por tomar en cuenta sus ideas y 33 mostraron satisfacción porque a través de sus ideas se aporta para el mejoramiento de su área e igualmente 22 respuestas hablaron de los beneficios que han alcanzado no materialmente como individuos,

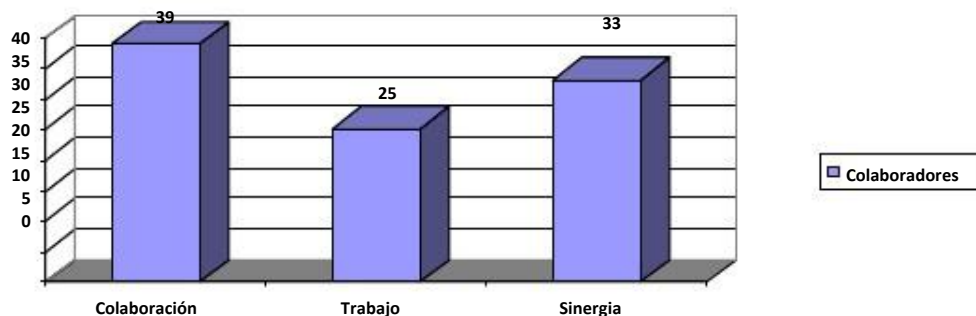
sino que en los beneficios de lograr solucionar problemas o rendimiento en sus máquinas y aceleración en los procesos.

Grafica No. 10. Categoría Participación



Interpretación, para esta categoría 35 respuestas han sido de participantes activos durante la trayectoria del área, 12 respuestas manifestaron compañerismo en la solución de problemas y trabajo en grupo, 23 respuestas mostraron a través de sus respuestas el gestionamiento oportuno en las ideas que el área implementa y gestionamiento en los roles que se delegan para un proyecto, 22 respuestas han aportado para el mejoramiento a través de una idea propia y 22 encuestados han generado a través de sus ideas solución a alguna dificultad o problema dentro de un proceso o una máquina de producción.

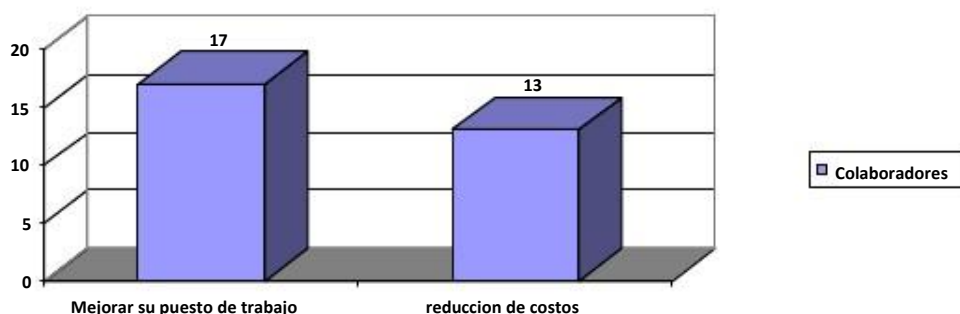
Grafica No. 11 Categoría Trabajo en equipo



Interpretación, dentro de la categoría trabajo en equipo, 39 respuestas muestran colaboración con en base a su conocimiento para el buen desempeño de del área, 25 respuestas mostraron ser enfocados en su trabajo y no tanto en el desarrollo de la sinergia para la obtención de resultados y 33 respuestas mostraron aplicar la sinergia en el tema, ya que buscan obtener un mayor resultado sumando esfuerzos y conocimientos conjuntos a través del trabajo en equipo.

Respecto a la primera pregunta, sobre qué aporte hace cada colaborador para el área gestión del conocimiento?, respondieron de la importancia de aportar sus ideas, brindando su conocimiento que han obtenido por medio de la experiencia, donde todos ellos aportan ideas con la intencionalidad de ver un mejoramiento en su puesto de trabajo, y muchos coincidieron en que sus ideas han ayudado a la reducción de costos por construir accesorios que evitan añadir trabajos o pagar a proveedores externos por la elaboración de trabajos que ellos mismos pueden hacer.

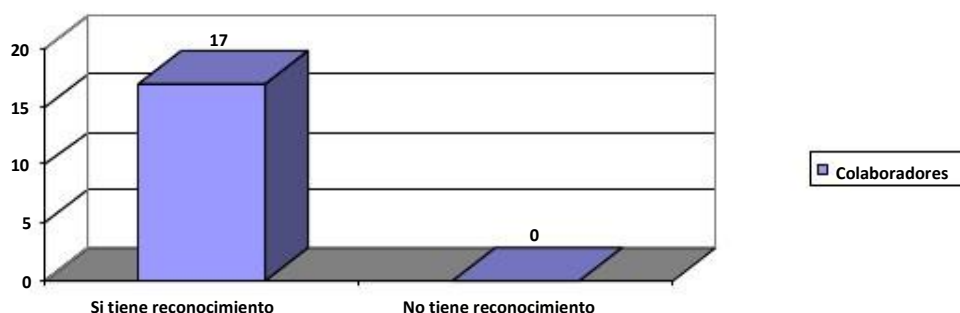
Grafica No. 12 Pregunta No. 1



Esto muestra el compromiso y de compañerismo a fin de que los colaboradores sienten que si aportan al área y que su aporte se ve reflejado en el agilizamiento y efectividad de los procesos dentro de sus puestos de trabajo.

En segundo lugar, la pregunta No. 2 ¿Cree que su participación tiene un reconocimiento, que le ha significado estos aportes?. Los entrevistados respondieron unánimes que sí tienen reconocimiento, por cuando sus ideas son tomadas en cuenta y eso es para ellos una señal de reconocimiento, algunos dijeron que cuando su idea es transmitida a sus compañeros a través de carteleras, eso reflejaba un reconocimiento por la valoración de su pensamiento, otros respondieron el hecho de que se reconozca que son ellos quienes aportan las ideas de beneficio para la organización, ya que anteriormente les hacían caso omiso y tomaban las ideas bajo autoría de otros, lo que los desmotivaba a seguir generando ideas de mejoramiento e innovación.

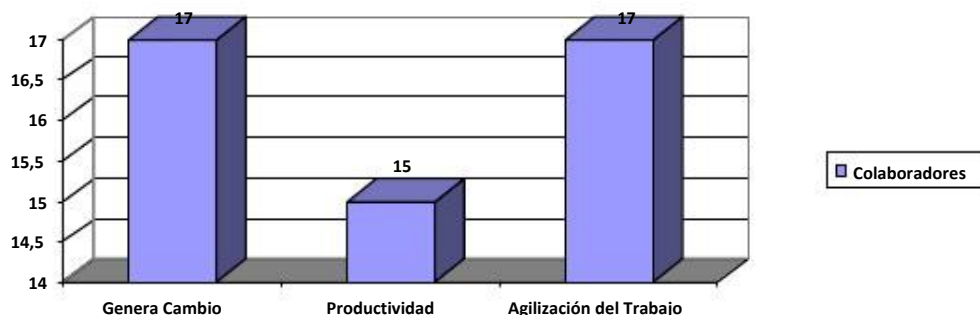
Grafica No. 13. Pregunta No. 2



Es importante observar que el reconocimiento que se le brinda a los colaboradores por sus ideas va desde el hecho de aceptarlas, tomarlas como algo importante dentro de su participación y transmitir las hacia sus compañeros, lo que constituye una motivación misma a seguir produciendo ideas de mejoramiento, es el hecho de que sus ideas son plasmadas en un papel, transmitidas y aplicadas cuando conducen a un mejoramiento y un efectivo cambio productivo dentro de un proceso para determinado puesto de trabajo.

Con la tercera pregunta: si usted participa de gestión del conocimiento, diga que beneficios y ventajas ha obtenido? Todos los encuestados respondieron que el beneficio es para todos, ya que al aplicar una idea que genere cambio y mejoramiento en un proceso o en una máquina, ese mejoramiento genera un beneficio para la gestión y producción del ingenio en general, lo que hace más fácil y grato el trabajo para todos.

Grafica No. 14 Pregunta No. 3



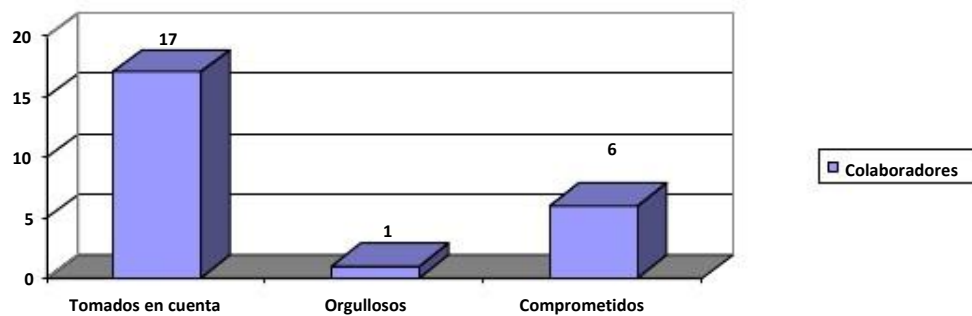
Se puede notar el alcance que una idea puede tener en cuanto a beneficio, ya que no sólo se favorece quien recibe el reconocimiento y goza directamente del cambio, sino que dicho mejoramiento va afectar positivamente el trabajo de todos, bien sea por agilizar el proceso, por dar mayor rendimiento a una maquina o por generar mejor ambiente en el trabajo dentro de determinada área, y ya que el trabajo en las áreas de producción en secuencial, su beneficio lo reciben todos los que se desempeñen en dicha área y los resultados se van a ver reflejados en general para el ingenio por una mayor productividad.

Respecto a la cuarta pregunta, ¿cómo se siente cuando aporta una idea de mejoramiento a su trabajo y cuál es la reacción del área gestión del conocimiento? respondieron a manera de satisfacción cuando la mejora se aplica, ya que se sienten escuchados, apoyados y tomados en cuenta. De igual manera es



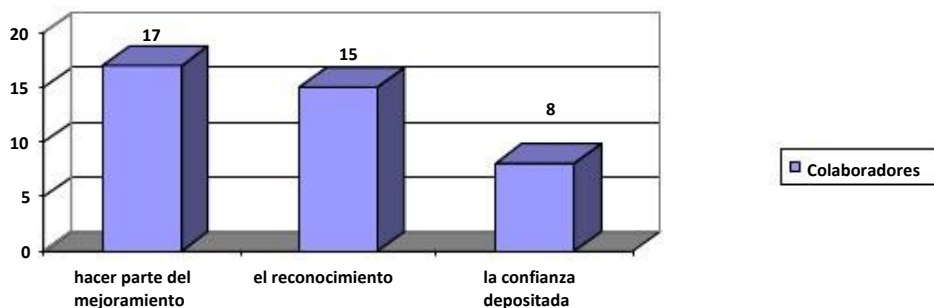
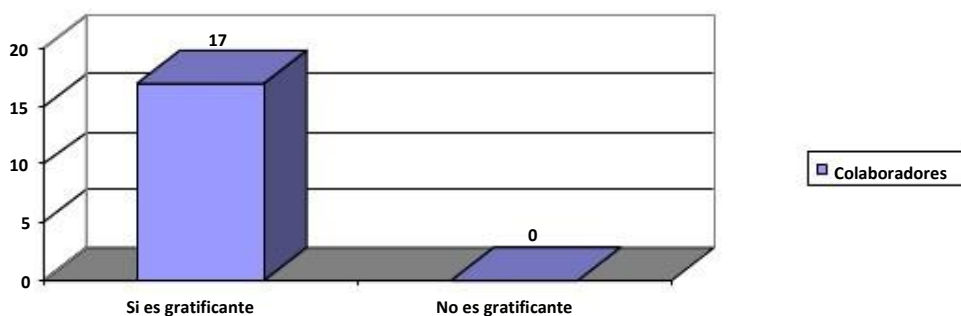
importante reconocer que uno respondió que se sentía orgulloso de haber hecho parte de dicha mejora. Es importante el aporte que se hace, ya que como algunos lo dijeron, esto despierta en ellos más compromiso para con su área y la empresa en general.

Grafica No. 15 Pregunta No. 4



Igualmente en la pregunta No. 5 ¿Qué es gratificante para usted del área gestión de conocimiento? Si o No y Por qué?, los encuestados respondieron Si, el hacer parte del mejoramiento de los procesos generando ideas, donde cada idea es analizada y validada, y dependiendo del grado de mejoramiento y de efectividad que dicha idea genere, luego se aplica. Es muy gratificante porque se les está dando reconocimiento al aporte que hacen y los hace sentir como “trabajador de confianza” en sus propias palabras.

Grafica No. 16 Pregunta No. 5

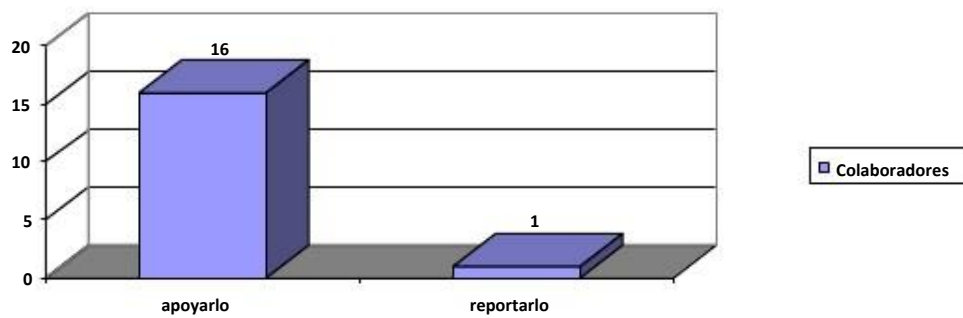


Todos quisieran que sus ideas fueran ejecutadas, es por esto que hay una motivación constante a seguir produciendo ideas para tomar participación en el mejoramiento general del desempeño de sus áreas.

Luego en la sexta pregunta, qué hacen cuando el comportamiento de un compañero amenaza a la buena participación del grupo, los trabajadores respondieron proactivamente, por lo que se refleja el aporte del área gestión del conocimiento en el manejo del ambiente laboral, el compañerismo y la resolución de conflictos, por lo que cada uno expreso la intención de hacer que quien comete

el error, caiga en cuenta del mismo, con aportes de ideas que puedan ayudar a mejorar y hacer caer en cuenta del error. Tan sólo uno dijo que discretamente informaría a sus superiores, lo que confirma que en general existe un ambiente de trabajo en equipo y compañerismo.

Grafica No. 17 Pregunta No. 6

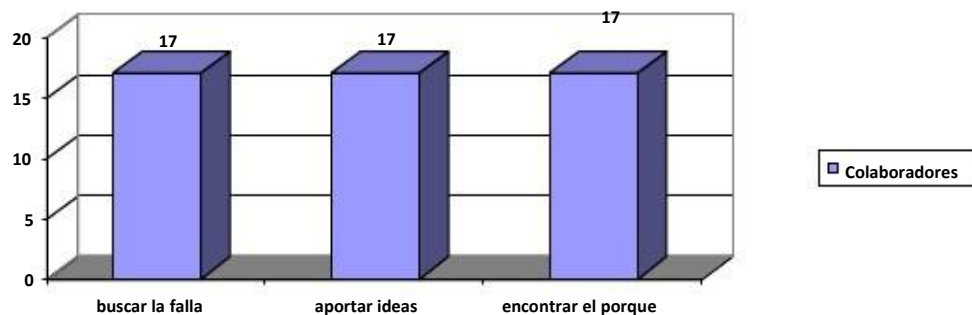


El común denominador entre las respuestas en este punto, fue manejar una actitud de camaradería ante el problema, y de ayuda para mejorar ambos, tanto quien comete el error o amenaza a la buena participación, como de quien se puede ver afectado y busca llegar a una solución conjunta.

La séptima pregunta referente a la participación, donde se les analiza cómo participa el individuo en la solución de un problema, cuando éste aparecen en el equipo de trabajo, en este interrogante cada colaborador expreso la unidad que se siente dentro de su área, donde el estilo de participación para solucionar dichos inconvenientes es revisar el porqué está pasando, o porqué se presenta ese problema, y todos trabajan en busca de la falla y aportan la idea para tomar los correctivos. Todos aportan ideas para la solución del problema basándose en el conocimiento y la experiencia que cada individuo puede tener, lo que muestra la

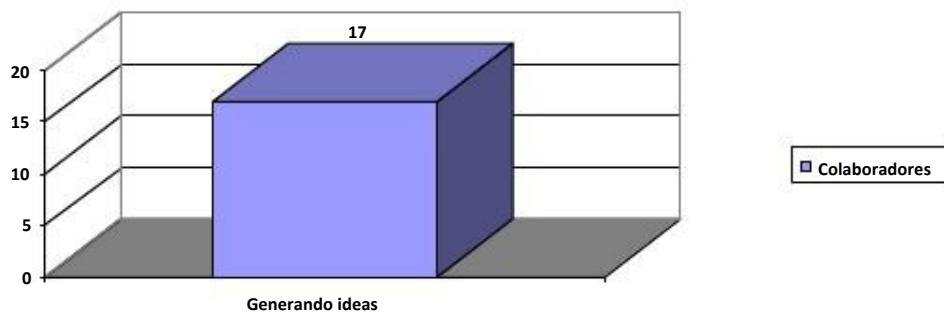
transferencia de conocimiento e información valiosa para cada proceso a partir de la experiencia y los conocimientos individuales.

Grafica No. 18 Pregunta No. 7



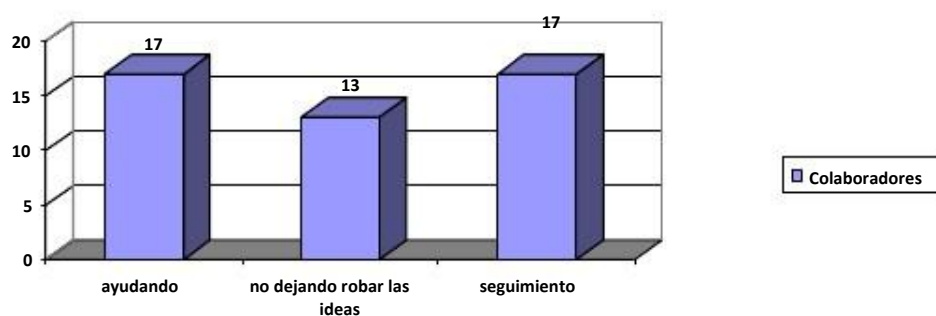
La octava pregunta, analiza como participa cada individuo en la generación de ideas para gestionar el conocimiento, donde cada uno se concientizó del aporte que han generado a partir de sus ideas para el mejoramiento continuo y la innovación gracias a la ayuda del área gestión del conocimiento, donde todos de alguna u otra manera han aportado sus ideas, y a muchos les parecía poco ese aporte, por lo que expresaban la intención de aumentar el índice de dicha participación generando más ideas y proponiendo en grupo nuevos proyectos.

Grafica No.19 Pregunta No. 8



En la novena pregunta, Diga cómo el área de gestión del conocimiento ayuda al mejoramiento del trabajo?, los encuestados concordaron con que es una gestión de ayuda al mejoramiento continuo, donde puntualmente expresaron que dicha ayuda se ve manifiesta en la oportunidad a que todos aporten por medio de sus ideas a dicho mejoramiento, y que sus ideas no se queden “en el aire”, como uno de los colaboradores lo expresó, ya que antes de estar el área gestión del conocimiento no se apuntaban las ideas y se envolataban. Ahora la diferencia es marcada para ellos en la medida que se le hace un seguimiento a sus ideas y se ven involucradas en la toma de decisiones para generar cambio e innovación dentro de los procesos. En términos generales calificaron el área gestión del conocimiento como el ayudador para mejorar el trabajo ya que gestiona el conocimiento recogiendo, organizando, clasificando y apoyando en el diligenciamiento y ejecución de las ideas propuestas.

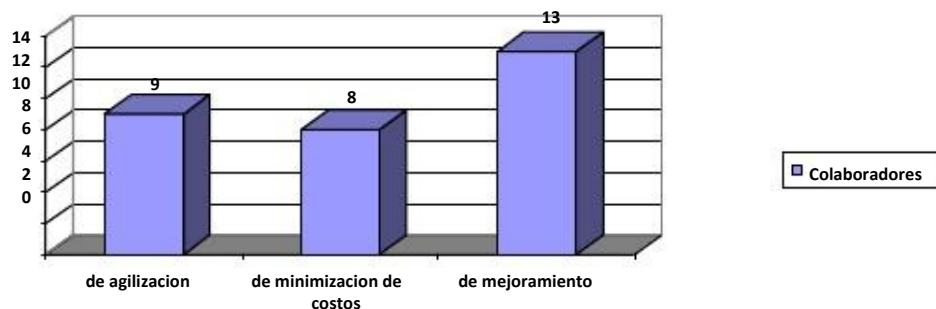
Grafica No. 20 Pregunta No. 9



En la pregunta No. 10, cuando se les pidió que describieran un hecho resiente cuando aplicó su conocimiento para generar un cambio en los resultados de algún proceso, todos tuvieron algo diferente para aportar y reseñar, y describieron procesos que anteriormente se hacían de una manera diferente y generaban algún tipo de incomodidad y demora en un proceso o en el mecanismo de una máquina,

pero que gracias a una idea de uno de ellos, se llevó a cabo un mejoramiento en la situación, logrando calificar el proceso actualmente como mejor.

Grafica No. 21 Pregunta No. 10

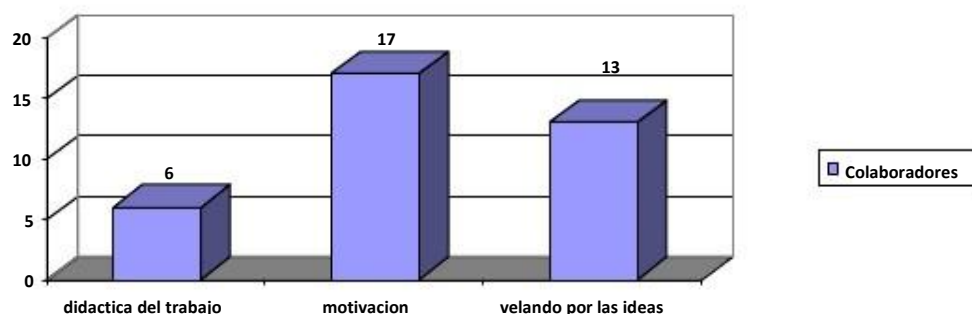


Esto les ha permitido sentir más comodidad dentro de su desempeño técnico y operativo, y por ende se ha reflejado su comodidad en la generación de un ambiente laboral de satisfacción, lo que los motiva constantemente a seguir trabajando por mejorar cada falla.

Seguidamente, en la pregunta No.11, se les preguntó de una situación donde se ha manifestado la participación del área gestión del conocimiento para dar solución a un problema? En esta pregunta cada uno expuso un caso donde su idea se ha tomado en cuenta y se ha llevado a cabo beneficiando a muchos con un cambio o mejora. Igualmente seis colaboradores expresaron el cambio que el área gestión del conocimiento ha traído a la didáctica del trabajo, ya que antes los trabajadores expresaban sus ideas, y no eran tomadas en cuenta, sin embargo luego algún dirigente se apropiaba de ella y la proponía como suya, lo que desmotivaba a los trabajadores por no ser reconocidos ni tomados en cuenta. Dichas situaciones descritas muestran también reducción de tiempos de maquinado en los talleres, reducción de costos en descomposición de materiales

en el área de clasificación y implementación de escaleras para lavar aerofines en la parte interna de las secadoras, evitando procesos adicionales, entre otros.

Grafica No. 22 Pregunta No. 11

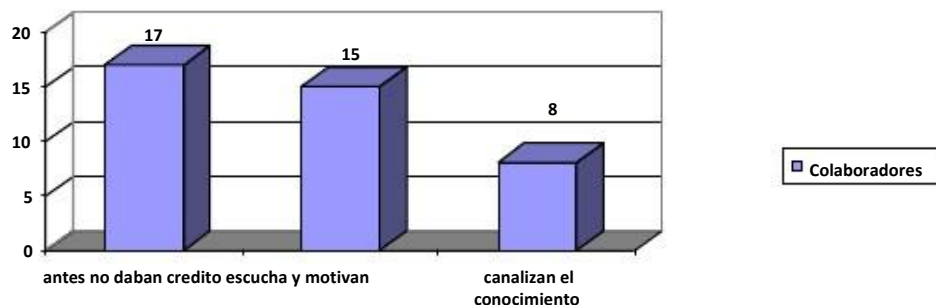


Esto refleja la amplia participación y aporte que genera el área gestión del conocimiento ya que dentro de su gestionamiento para el cambio y la innovación dentro del ingenio, sus colaboradores se han motivado a seguir trabajando en pro del beneficio mutuo.

En la pregunta No. 12, donde se les interrogó cómo actúan sus jefes y supervisores cuando necesitan ayuda?, es importante decir que los colaboradores encuestados hacen hincapié en cómo era la situación antes, donde sus ideas no eran tomadas en cuenta y sus jefes implementaban las ideas sin darle crédito a quien aportó con creatividad e ingenio la idea, ahora se sienten apoyados y ayudados por sus jefes y el área en general, ya que le dan importancia a cada idea generada, aunque luego de validarla no sea la escogida para aplicar. Sin embargo se observa la motivación que genera para los colaboradores el ser escuchados y revisar la importancia de sus aportes. Actualmente califican sus jefes como colaboradores, ayudadores y canalizadores del conocimiento que ellos

poseen en base a su experiencia para que todos como un gran grupo encuentren óptimos resultados con beneficios para ambas partes.

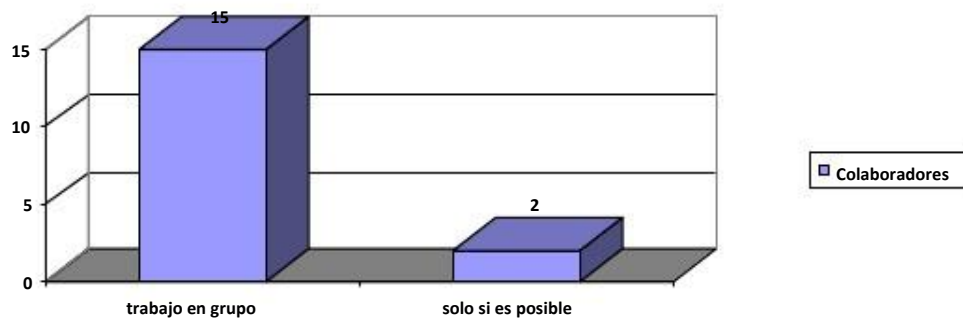
Grafica No. 23 Pregunta No. 12



En la décima tercera pregunta, se les interrogó sobre generalmente cómo prefieren trabajar?, para medir el grado de compañerismo y acoplamiento para trabajar en grupo, por lo que todos respondieron que les agradaba trabajar en grupo, tan sólo dos de los colaboradores expresaron que cuando el trabajo ameritaba hacerlo sólo, entonces él se desempeñaba sólo, uno de ellos resaltando el deseo de obtener reconocimiento individual por su desempeño y aporte, sin embargo cuando se le designa o se amerita trabajar en grupo lo hace dando su experiencia y conocimiento como aporte. En general, el gusto de todos para trabajar en grupo es por la fluidez de más ideas para terminar tomando la más viable, y el beneficio que impacta colectivamente al grupo cuando todos lo hacen bien.

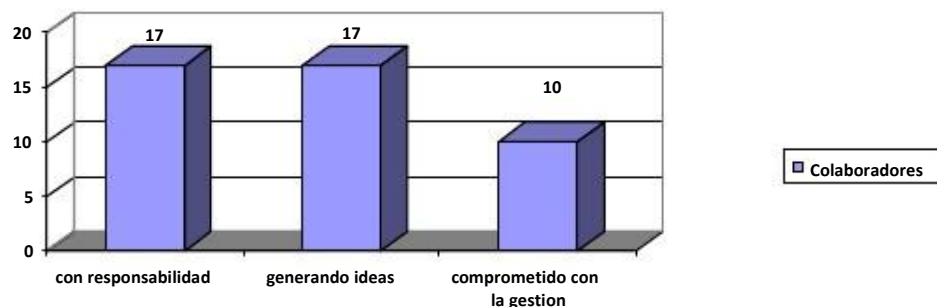


Grafica No. 24 Pregunta No. 13



Seguidamente en la pregunta No. 14, se les pregunto: cuando su equipo de trabajo recibe un reconocimiento por una buena participación cómo cree que usted aportó para esto? Es importante analizar que en esta pregunta todos se sintieron responsables de su área y del aporte que cada uno hace para el buen funcionamiento de su puesto, lo toman como participación en equipo y no de manera individual, ya que como uno de ellos mismos lo dice, “el reconocimiento es un reflejo de todos”. Cada colaborador ha aprendido lo importante de generar ideas, por lo que se sienten responsables de la generación de soluciones a través de sus ideas y todos buscan un reconocimiento que los motiva a seguir, como es el de tomar en cuenta sus ideas y plasmarlas en una cartelera para transmitir las a sus compañeros.

Grafica No. 25 Pregunta No. 14



En la pregunta quince, de qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?, los diecisiete encuestados respondieron el carácter de asistencia que implementa el área gestión del conocimiento dentro de todos sus colaboradores, donde todos participan de manera rápida y segura para enfrentar el problema siendo conscientes que de una u otra manera los afecta a todos por igual, se ha detallado sentido de pertenencia con la empresa donde los trabajadores se identifican como entes participantes dentro de la solución de sus inconvenientes de una manera proactiva, así como uno de ellos actuaría informando al supervisor del problema, lo que los demás colaboradores apoyarían aportando conjuntamente ideas alternativas para la solución del problema.

Grafica No. 26 Pregunta No. 15



En la pregunta No. 16, cuando se les preguntó cómo apoyan las buenas ideas que tienen sus compañeros para el bien común del equipo de trabajo? Respondieron de diversas maneras, ya que unos ayudan a redactar las ideas para presentarlas, actuando de guía a fin de que la idea de un compañero sea implementada, apoyando los compañeros y felicitándolos cuando surge una inquietud para una buena idea, valorando cualquier lluvia de ideas a fin de construir una que pueda

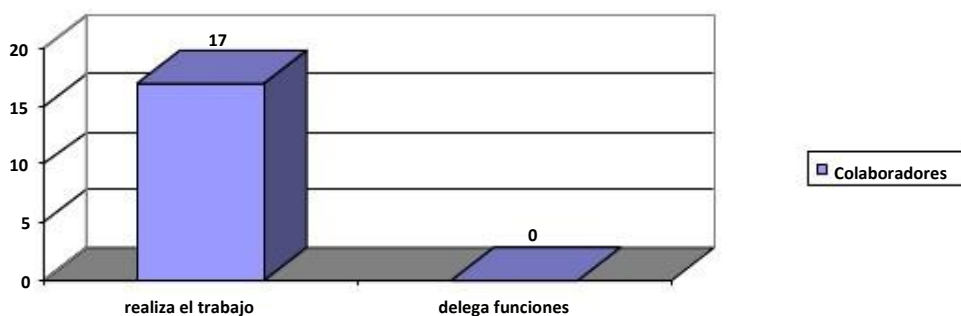
generar mejoramiento para todos. En general todos mostraron disposición y deseo de apoyar las buenas ideas de los compañeros para lograr que una idea de uno de ellos sea escogida y llevada a cabo, esto los motiva en la medida que todos aportaron y apoyaron al compañero que la generó.

Grafica No. 27 Pregunta No. 16



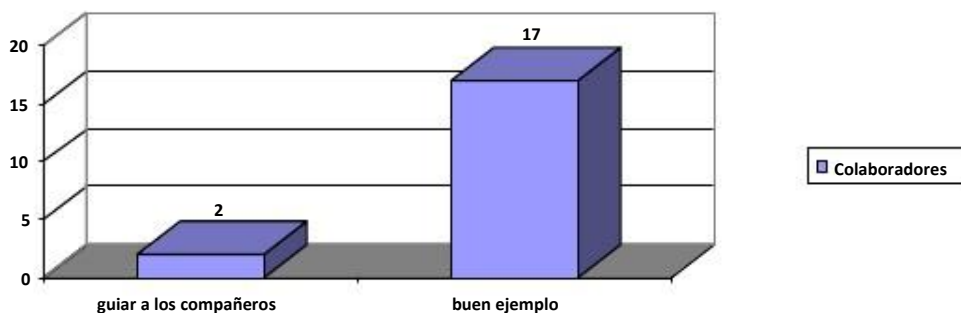
Seguidamente la pregunta diecisiete, cuando las cosas no progresan adecuadamente, cuál es su forma de actuar? Realiza usted el trabajo o delega funciones? Es importante resaltar que todos trabajan y aportan con disposición para que las cosas salgan bien, en el momento que exista algún inconveniente, buscan la manera de que se solucione de forma conjunta, y cuando hay que delegar, afirman que se dan las instrucciones precisas sobre lo que se quiere lograr, siendo conscientes que todos hacen parte de un mismo equipo. Se observa que se sienten satisfechos de ver buenos resultados y su aporte lo plasman de diversas maneras como impulsando y creando espacio para el conocimiento, facilitando la dinámica del área gestión del conocimiento, transmitiendo la idea de uno de sus compañeros, acompañándolos y motivándolos,.

Grafica No. 28 Pregunta No. 17



Por último en la pregunta No. 18, cuando se les pregunto si tiene la capacidad de influir en los demás sin ejercer presión sobre ellos?Cuál es el método que utiliza?. Existen unos colaboradores con espíritu de liderazgo, que coadyuvan a guiar a sus compañeros en el alcance de los objetivos, la presentación de proyectos y gestión de soluciones para inconvenientes que se presentan. Ciertamente existe una influencia entre unos y otros en la medida que se está dando buen ejemplo del aporte y compañerismo entre los colaboradores para la generación de ideas.

Grafica No. 29 Pregunta No. 18



## **7. ANALISIS**

La creciente importancia del cambio organizacional y la evolución de las sociedades han permitido que trascienda la importancia de la información y los procesos de transferencia de la misma para producir conocimiento, donde el alcance de dicha información extraída del aporte de cada uno de los individuos involucrados al proceso, permite el crecimiento, agilidad, competitividad y calidad en los servicios y productos que se le otorgan a la sociedad.

El impacto social generado por el área gestión del conocimiento es manifiesto en la realización de una labor a satisfacción por el reconocimiento del aporte de ideas que generan los colaboradores, puesto que son los directamente involucrados en el proceso de cada área y conocen mejor sus áreas en tiempo, maquinaria y limitaciones, aportando a base de su conocimiento técnico y empírico ideas para el mejoramiento continuo de los procesos y la participación de su conocimiento estimula a la innovación que genera un gana/gana tanto para la empresa como para el trabajo en equipo y la satisfacción individual del trabajador.

El alcance que genera el beneficio e impacto social del área gestión del conocimiento llega a ocasionar en la organización la aceleramiento de los procesos por soluciones técnicas y operativas aportadas en las ideas de los colaboradores del área, así como también se ve generada en el impacto económico que genera una alta productividad por dicha agilización y la minimización de costos que ocurre cuando los colaboradores aportan ideas para evitar procesos que requerían la compra de insumos o partes de maquinaria que aumentaban los costos dentro de cada área. No obstante se valora la generación de sinergia y trabajo en equipo para desarrollar las labores de manera óptima y para presentar proyectos y así acumular puntos que los motivan a recibir premios

por generar mejoramiento continuo e innovación en base a sus buenas ideas para cada área, por lo que los colaboradores expresaron la participación del área gestión del conocimiento como canalizador de su conocimiento y la que brinda supervisión para que dichas ideas se lleven a cabo y reciba el reconocimiento quien la aportó, evitando así la generación de un ambiente laboral desmotivante

## **8. CONCLUSIONES**

La creciente importancia del cambio organizacional y la evolución de las sociedades de la información tanto en la economía como en todos los campos de la vida organizacional hacen del desarrollo de investigaciones en el área de recurso humano para evaluar los beneficios y generar crecimiento, competitividad y mejoramiento continuo a través de implementar herramientas que transfieran la información y el conocimiento que constituye el capital intelectual dentro de talento humano en las empresas, esto se refleja en múltiples aspectos que califican y posicionan la organización por el rendimiento en sus procesos, el alcance de sus objetivos, la motivación continua de los trabajadores y la participación en la generación de ideas que direccionen a todo el equipo de trabajo hacia las metas de la organización.

Cuando los objetivos se alcanzan, los trabajadores que se han involucrado en las soluciones y en el mejoramiento continuo de sus áreas dentro de la empresa, se motivan y se sienten reconocidos por haber tomado en cuenta sus ideas, lo que genera un gana/gana proactivo que repercute en todas las áreas organizacionales, estas repercusiones generan un alcance financiero, productivo, competitivo y de beneficio a toda la comunidad involucrada en dichos procesos.

Es importante implementar constantemente dentro de los procesos y conocimientos técnicos de las organizaciones, medidas que involucren a los trabajadores para el aporte de sus conocimientos generando un flujo de información del conocimiento que impacte positivamente el área social o el recurso humano de las organizaciones, y que los trabajadores motivados socialmente generen un mayor rendimiento lucrativo para la empresa.

## 9. RECOMENDACIONES

Con la realización de este proyecto y aplicando los conocimientos adquiridos en mi formación como profesional, me permite en mi ser y que hacer como administradora de empresas, generar una orientación encaminada a la sensibilización y al acompañamiento de los colaboradores para su participación activa, manejo de situaciones exitosas y creación de una cultura innovadora logrando así mayor efectividad en los procesos organizacionales.

A su vez estos escenarios son para fortalecer, incentivar o mejorar la capacidad de expresar sus nuevas ideas. Mi aporte será la elaboración de talleres que refieren a círculos de innovación donde el trabajador contará con un espacio de aprendizaje y tendrá reconocimiento a las ideas que plantee.

La estrategia de estos círculos de innovación son mecanismos para orientar y crear una cultura de la creatividad constructiva de métodos de trabajo y a la vez desarrollar interacción de los miembros de un área o de varias áreas con base a los meritos de cada colaborador.

Lo mencionado anteriormente tiene como propósito que los colaboradores al ser reconocidos, se motiven y posean una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. Esto les permite potencialmente ser mejores empleados y tener sentido de pertenencia con la organización. Lo anterior se lleva acabo teniendo en cuenta los resultados que se obtendrán del impacto del reconocimiento de los colaboradores.

Otros de mis aportes es proponer en darle más participación y reconocimiento a los colaboradores realizando por medio de una socialización y obsequiándoles una placa donde se le reconoce por ser la persona que ha generado más ideas



novedosas en el mes y darle participación a los colaboradores en los comités o sesiones, para que ellos se sientan que son apreciados y fomentar mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar.

Otro de mis aportes es mejorar la entrega de los beneficios materiales, la propuesta es hacer una ceremonia, en los que puedan participar directivos, compañeros de área y familiares de los colaboradores.

De igual forma implementar dentro de la gestión que desarrolla el área gestión del conocimiento, un programa de capacitación o conferencias de conocimiento blando que aporte mejores estrategias y más conocimiento en la resolución de problemas inmediatos dentro de sus roles en el Ingenio Providencia S.A y por ultimo promover más el conocimiento en base a los logros alcanzados por las propuestas de algunos colaboradores.

Para los futuros profesionales, es importante en ulteriores trabajos hacer énfasis en la implementación de herramientas que aporten una cultura organizacional de transferencia del conocimiento experimental concentrado en el recurso humano para el aporte de ideas y alternativas de solución que generen un mejoramiento continuo y una estrategia de innovación en los procesos dentro de las organizaciones. De igual manera es importante recomendar la trascendencia del capital intelectual que circula dentro de la organización en general, tomando como base las teorías de capital cognitivo y de conocimiento en el que se apoyó el presente trabajo, a fin de generar un enriquecimiento progresivo de este capital dentro del recurso humano con la implementación de técnicas y herramientas informativas que cada vez toman más fuerzas en las nuevas tendencias organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILÁ, José "La Gestión del Conocimiento". Revista en Expansión, 11 de Noviembre de 1999
- AMAT, Nuria. De la información al saber. Madrid : Fundesco, 1990
- ARBONIES. Angel L. Conocimiento para Innovar. 2º Edición. Ediciones Diaz de santos. España 2006. 170p
- BUNK, Gerhard La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Formación profesional 1/94. Revista europea. Formación profesional. CEDEFOP 1994.
- CHAPARRO F. Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. Ciencia da Informaçao. 2001;30(1):19-31 citado en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19\\_6\\_09/aci02609.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_6_09/aci02609.htm)[Consultado: 11/04/2011].
- DAVE Snowden, director en el Instituto de IBM para la gestión del conocimiento y, posteriormente, fundó su Cynefin Centro de complejidad organizativa.<http://www.cognitive-edge.com/files/Dave-Snowden.pdf> (PDF). cognitivo Edge. Borde cognitiva. . Consultado el 23/02/2010
- D.R. Frew y N.S. Bruning, "Perceived Organizational Characteristics and Personality Measures as Predictors of Stress/ Strain in the Work Place", in journal of Management, invierno de 1987. Pp.633-46
- DUQUE, Félix. Coloquio sobre el fin de la modernidad. En: Los confines de la modernidad. Barcelona. Ediciones Granica, 1988; p. 11
- FERNÁNDEZ Polcuch E. La medición del impacto social de la ciencia y la tecnología.2000.Disponible en: <http://www.redhucyt.oas.org/ricyt/interior/biblioteca/polcuch.pdf>
- FERRATER Mora. Diccionario de Filosofía. Tomo I y II. Conocimiento, p. 338- 344
- GIANELL Peña Cabrera Trabajo Investigación Gestión Humana.. Extraído de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/gestiohumanaserv.htm> 26 Julio 2006

- GIMON, Alonso Investigación sobre el Cambio organizacional. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>. 28 Abril 2006
- GUZMÁN M. Metodología de evaluación de impacto. Santiago de Chile: División de Control de Gestión; 2004. Disponible en: <http://hidroven.gov.ve/Resultados/Evaluaci%C3%B3n%20de%20Impacto%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- MENGUZZATO M. y Renau, J.J., LA Dirección Estratégica de la Empresa. Edit. Ariel S.A. Barcelona. 1991.
- MENDEZ, Carlos Eduardo; Guía para Elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw W-Hill. Bogotá 1996
- MENO MJ. Measuring the impact of information on development. Ottawa: International Development Research Centre; 1993
- MONTUSCHI, Luisa. Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Madrid 2001
- NORMA ISO 11620. Información y documentación. Indicadores del trabajo bibliotecario. Ginebra: ISO; 1998
- OROZCO Silva E. Instituto de Información Científica y Tecnológica: 40 años potenciando el desarrollo social mediante servicios de información. Artículo disponible en: <http://www.ifla.org/IV/ifla70/109-s.htm>
- PALMERO, Francisco. Psicología de la Motivación y de la Emoción. McGraw Hill. 2008, citado en: <http://www.mhe.es/palmero>
- PARRA, Luis Adiel. <http://www.monografias.com/trabajos44/reconocimiento-laboral/reconocimiento-laboral2.shtml> citado en:
- PELUFFO, A. Martha Beatriz. Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de

Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 2002

- PORTER, M. La Ventaja Competitiva. Cecs. Mexico 1.987
- RIFKIN, J. La era del acceso. La revolución de la nueva economía. Barcelona. Paidós: 2000
- ROBBINS. Stephen P. Comportamiento Organizacional. Décima Edición, Pearson Educación de México S.A. 2004.p.524
- RODRÍGUEZ, D. Gómez. Delimitación y experimentación de un modelo de Gestión del Conocimiento en red. Una propuesta de investigación. Citado en: m-ICTE2005 <http://www.formatex.org/micte2005>
- ROJAS Benítez JL . Herramientas para la evaluación de los servicios de información en instituciones cubanas. [Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación; 2001. p. 125
- SABINO, Carlos A. "El Proceso de Investigación". P.12
- SANZ, E. Estudios de usuarios. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994, p21
- SAN SEGUNDO, Manuel, Rosa. El conocimiento como nuevo paradigma en la actual era del conocimiento. Madrid. España. Info, 2002
- SEA Proyecto. Comisión Técnica. Fase de rendición de cuentas. Versión Preliminar.2001.Disponible en:  
[http://ulaweb.adm.ula.ve/ula\\_sea/Documentos/Descarga/Rendici%C3%B3n.PDF](http://ulaweb.adm.ula.ve/ula_sea/Documentos/Descarga/Rendici%C3%B3n.PDF)
- SERNA, Humberto Gómez. Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología – Alineamiento – Implementación y mapas Índice de Gestión. 3R Editores.Bogotá. 2003.
- SCHWARTZ, G., "Knowledge City: a digital knowware. The construction of a knowledge-creating public space in Brazil" en [www.usp.br/iea/cidade](http://www.usp.br/iea/cidade)

- SNOWDEN, D.M y Stanbridge, P.: The landscape of management: Creating the context for understanding social complexity. ECO Special Double Issue, Vol.6 Nos 1-2 pp. 140-148 (2004).
  
  - SUÁREZ Balseiro CA, Iribarren Maestro I, Sanz Casado E. Estudio del impacto de los servicios de información electrónicos en los resultados de la investigación científica. 2006. En: Memorias de las 8vas Jornadas Españolas de Documentación. Barcelona: Colegio Oficial de Bibliotecarios Documentalistas de Cataluña;2003
  
  - TORRES Zambrano G, Izasa Merchán L, Chávez Artunduaga LM. Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico "IDEP", de Bogotá. 2004. Disponible en: <http://www.reduc.cl/reduc/torres15.pdf>
  


---

  - ULRICH, D. Losey. R.N. y Lake, G. El Futuro de la dirección de Recursos Humanos.. Ediciones Deusto. España 2007.
  
  - UNESCO, (2003). El decenio de las Naciones Unidas para la educación con miras en desarrollo sostenible (enero 2005-diciembre 2014). Organización de las Naciones Unidas, Pp. 4.
  
  - VALIENTE Sando P, Álvarez Reyes MA. Metodología para evaluar el impacto de la Superación de Directivos Educativos. 2004. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/evaluacion-directivoseducacion/evaluacion-directivos-educacion.shtml>
  
  - VIZCAYA Alonso, Dolores. Lenguajes documentarios. Argentina : Nuevo Paradigma, 1997; p.156
  
  - WALLACE, William "La Gestión del Conocimiento" En: Knowledge Management Today, Sevilla, Diciembre 1999
  
  - YIN, R.. Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park: Sage Publications. 1989
  
  - Cita (Vancouver): Pérez Fernández AM. La medición del impacto de los servicios de información: una necesidad y un reto . Acimed 2007;15(1). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_1\\_07/aci11107.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci11107.htm)
-

- Cita (Vancouver): León Santos M, Ponjuán Dante G, Torres Ponjuán D. Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. Acimed. 2009;19(6).Disponibleen: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19\\_6\\_09/aci02609.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol19_6_09/aci02609.htm)[Consultado: 11/04/2011].
- Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable (LC/L.1413-P), N° de venta: S.00.II.G.84 .2000

## ANEXOS

### Anexo No. 1. Certificado Oshas Ingenio Providencia S.A. Salud Ocupacional

**ICONTEC**

Member of

**IONet**  
INTERNATIONAL ORGANIZATION

**ICONTEC**

**CERTIFICADO DE  
GESTIÓN DE SEGURIDAD  
Y SALUD OCUPACIONAL**

ICONTEC certifica que el sistema de gestión de:  
ICONTEC certifies that the management system of:

**INGENIO PROVIDENCIA S.A.**

Planta: Kilómetro 12 Vía Palmira- El Cerrito, Valle del Cauca  
Cultivos: Municipios de Palmira, El Cerrito, Buga, Tuluá, Andalucía, Candelaria, Yumbo, Valle del Cauca

ha sido evaluado y aprobado con respecto a la norma:  
has been assessed and approved based on the standard:

**OHSAS 18001:1999 - HTC OHSAS 18001:2000**

Este Certificado es aplicable a las siguientes actividades:  
This certificate is applicable to the following activities:

**Cultivo y cosecha de caña de azúcar, fabricación y refinación de azúcares granulados y mieles de caña, fabricación de etanol anhidro y generación de energía**  
**Sugar cane farming and harvesting, manufacturing and refining of granulated sugar and cane molasses, manufacturing of anhydrous ethanol and power generation**

Esta aprobación está sujeta a que el sistema de gestión se mantenga de acuerdo con los requisitos establecidos en la norma, lo cual será verificado por el ICONTEC.  
This approval is subject to the maintenance of the management system according to the requirements established in the above mentioned standard, which will be verified by ICONTEC.

Certificado OS 060-1  
Certificate

Fecha de Aprobación: 2006 12 11  
Approval Date:

Fecha de Última Modificación:  
Last Modification Date

Fecha de Renovación:  
Renewal Date:

Fecha de Vencimiento: 2009 12 10  
Expiration Date

  
Director Ejecutivo  
Executive Director

ICONTEC es un organismo de Certificación acreditado por:  
ICONTEC is a certification body accredited by:

  
Industria y Comercio  
MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO  
REG. EJERCICIO DE ACTIVIDADES 0004

  
COMISIÓN ACREDITADORA DE CHILE  
ACREDITACIÓN SOR 001

Anexo No. 2. Esquema Encuesta.



**Encuesta**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

Es usted colaborador del área de gestión del conocimiento?

**Si** \_\_\_ **No** \_\_\_

Participa activamente en el modelo de gestión del conocimiento?

**Si** \_\_\_ **No** \_\_\_

Hace cuánto es participante del área de gestión del conocimiento?

**De 1 a 6 meses** \_\_\_\_ **de 7 a 12 meses** \_\_\_\_

1. ¿Qué aportes ha brindado al área gestión del conocimiento?

---

---

---

2. ¿Cree que su participación tiene un reconocimiento? Que le ha significado estos aportes?

---

---

---



3. ¿Si usted participa en el área de Gestión del Conocimiento, diga que beneficios y ventajas ha obtenido?

---

---

---

4. ¿cómo se siente cuando aporta una idea de mejoramiento a su trabajo y cuál es la reacción del área gestión del conocimiento?

---

---

---

5. ¿Es gratificante para usted el área de Gestión del Conocimiento? Si o No  
Por qué?

---

---

---

6. ¿Qué hace usted cuando el comportamiento de un compañero va en contra de la buena participación del grupo?

---

---

---

7. ¿Cuándo su equipo encuentra un problema, usted cómo participa en su solución?

---

---

---

8. Cómo cree usted que es su participación en la generación de ideas para gestión del conocimiento?

---

---

---

9. ¿Diga cómo el área de gestión del conocimiento ayuda al mejoramiento del trabajo?

---

---

---

10. ¿Describa un hecho resiente cuando aplicó su conocimiento para generar un cambio en los resultados de algún proceso?

---

---

---

11. ¿Diga una situación donde se ha manifestado la participación del área gestión del conocimiento para dar solución a un problema?

---

---

---

12. ¿Cómo actúan sus jefes y supervisores cuando necesita ayuda?

---

---

---

13. ¿Generalmente cómo prefiere trabajar?

---

---

---

14. ¿Cuando su equipo de trabajo recibe un reconocimiento por una buena participación cómo cree que usted aportó para esto?

---

---

---

15. ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?

---

---

---

16. ¿Usted como apoya las buenas ideas que tienen sus compañeros para el bien común del equipo de trabajo?

---

---

---

17. ¿Cuando las cosas no progresan adecuadamente, cual es su forma de actuar? realiza usted el trabajo o delegan funciones

---

---

---

18. ¿Usted tiene la capacidad de influir en los demás sin ejercer presión sobre ellos? cual es el método que utiliza?

*Para la sistematización de los resultados, se procedió a digitalizar los datos que cada colaborador aportó en cada formulario de entrevista diligenciado*

#### *De la Prueba Piloto*

*Inicialmente se realizó una prueba piloto a 4 colaboradores de gestión del conocimiento para prever la concordancia entre los resultados de la entrevista y los objetivos que pretende el presente trabajo de investigación.*

*Esta parte se coloca en anexos en una letra mas pequeña y con cursivas las respuestas de los trabajadores*

*Pregunta No. 1. Qué aportes ha brindado al área gestión del conocimiento?*

- Brindar mis conocimientos con la experiencia que he adquirido en mi área de trabajo y algunas ideas para el mejoramiento de mi puesto de trabajo.*
- Generación de ideas para el mejoramiento del proceso*
- En el proceso de clasificación para mejorar la calidad del material y operación compartiendo con compañeros ideas*
- Genero ideas para el funcionamiento del puesto de trabajo agilizando el funcionamiento*

*Pregunta No. 2. Cree que su participación tiene un reconocimiento? Qué le ha significado estos aportes?*

- Sí, porque las ideas que he brindado han sido transmitidas a mis compañeros por medio de carteleros*
- Sí, porque son tomadas en cuenta, son ejecutadas y me dan el reconocimiento con el resto de la empresa*
- Al implementar nuestra idea se está llevando a cabo este reconocimiento*
- Porque le dan desarrollo a las ideas que se presentan*

*Pregunta No. 3. Si usted participa de gestión del conocimiento, Qué beneficios y ventajas se han obtenido?*

- *Somos beneficiados las dos partes*
- *Es un beneficio mutuo, la empresa con el mejoramiento de los procesos, los trabajadores por la calidad del trabajo, el reconocimiento en la empresa y los beneficios de los premios*  
*Con la nueva política de valorar nuestras ideas, serán beneficiados tanto*
- *como la persona que llevó la ideas para mejorar un producto o proceso que al final llevará un beneficio al Ingenio*  
*Nos beneficiamos todos porque esto trae beneficios a los demás aparte del beneficio del que aporta la idea.*
- 

*Pregunta No. 4. Cómo se siente cuando aporta una idea de mejoramiento a su trabajo y cuál es la reacción del área gestión del conocimiento?*

- *Me siento orgulloso de haber participado en esa mejora y como tal se va a ver el mejoramiento y rendimiento del equipo o maquina*
- *Es escuchada, la validan y le dan un visto bueno para ejecutarla*
- *Cuando es llevada a cabo, se siente escuchado y más si alguien llega a mejorar dicha idea con aportes que valgan la pena y lo motiva para dar ideas importantes.*
- *Agilizar las labores diarias y es bien recibida por los demás compañeros*

*Pregunta No. 5. Describa qué es gratificante para usted del área gestión del conocimiento?*

- *Es gratificante saber que he aportado un granito de arena para el mejoramiento continuo de mi empresa y así motivar a mis compañeros para que participen en esta mejora.*
- *Es la satisfacción de recibir el reconocimiento por la mejora*
- *Que las propuestas, ideas y proyectos que uno como operario está implementando sean valorados no solo cuando se ejecuta sino que es reconocido al ser expuesta en cartelera*
- *Poder aportar ideas y que las tengan en cuenta y las ejecuten*

*Pregunta No. 6. Qué hace usted cuando el comportamiento de un compañero va en contra de la buena participación del grupo?*

- *Trato de hacerle ver el error de la mejor forma posible sin desmeritarle su conocimiento.*
- *Hacerlo caer en cuenta del por qué? Y paraqué? Y que el vea los beneficios que se logran y sí él puede ayudar a mejorar esa idea, que lo haga.*
- *Se habla con el compañero que mejore su actitud ante el problema que se presenta y ayudarlo en caso tal.*
- *Se trata de hacer que caiga en cuenta y se le aportan ideas para mejorarle la suya.*

*Pregunta No. 7. Cuando su equipo encuentra un problema, usted cómo participa en su solución?*

- *Dando ideas y soluciones*
- *Revisando el porqué está pasando y dando ideas de la posible solución*

- *El grupo de clarificación es unido y cuando se presenta alguna novedad todos aportamos para la mejora del proceso.*
- *Buscando la falla y aportando la idea para tomar los correctivos*

*Pregunta No. 8. Diga cómo el área de gestión del conocimiento ayuda al mejoramiento del trabajo?*

- *Ayuda a mejorar las condiciones de trabajo, da la oportunidad a todos de aportar conocimiento para el mejoramiento continuo*
- *Porque a veces las ideas son "palabras en el aire" con la gestión del conocimiento se quedan en un documento escrito que es pasado a revisión para su ejecución.*
- *Las personas al ver que sus ideas o proyectos, no solo van a beneficiar al ingenio, sino que él va a ser reconocido como gestor de una idea, las personas miraran con más detenimiento sus sitios de trabajo y ver como puedan mejorar el proceso.*
- *Realizando las ideas que se aportan estando pendiente que se realice o apadrinando las ideas.*

*Pregunta No. 9. Describa un hecho resiente cuando aplicó su conocimiento para generar un cambio en los resultados de algún proceso?*

- *Ayudar en el mantenimiento de los dosificadores para así evitar el deterioro de estos.*
- *En mi puesto de trabajo era una constante la limpieza de un equipo que implicaba demora, incomodidad, suciedad. Se implementó una válvula de limpieza y drenaje, mejorando esta constante*  
*Las cribas presentaban problemas que el jugo cuando la molienda se encontraba por encima de 350t/h el retorno de estas, era bastante lo que se corrigió, fue un poco su curvatura y reducir un poco la velocidad de entrada de estas.*

- *Anteriormente se raspaban las canales y con la modificación esto cambió debido a que las inclinaron*

*Pregunta No. 10. Diga una situación donde se ha manifestado la participación del área gestión del conocimiento para dar solución a un problema?*

- *Con anterioridad se presentan situaciones en donde no se tomaban en cuenta las ideas de los trabajadores, a raíz del surgimiento del área de gestión del conocimiento, todo ha cambiado y ha habido mucha participación.*
- *En casi todas las propuestas, porque antes se proponían y en muchos casos no eran tomadas en cuenta y al tiempo después las daba otro con más cargo y se les adjudicaban a él.*
- *Hasta el momento mis ideas se han llevado a cabo y las de los compañeros cercanos también, sin necesidad del apoyo del área de gestión del conocimiento.*
- *Apadrinando las ideas que anteriormente no eran tan fácil, ahora con el área de gestión del conocimiento es posible y se realizan*

*Pregunta No. 11. Cómo actúan sus jefes y supervisores cuando necesita ayuda?*

- *En muchas ocasiones he dado ideas para el mejoramiento, pero no se recibe una buena atención por parte de los jefes.*
- *Ellos escuchan y revisan lo que uno les encomienda, y ayudan a que se dirija hacia un beneficio.*
- *Ellos prestan su ayuda pero en cuestión de ideas o aportes que se realizan para la mejora del proceso el tiempo pasaba y ellos implementaban esa idea sin dar crédito a quien aportó su ingenio. Ya con esta área se reconocerá a la persona que generó la idea.*



- *De una forma excelente y tratando de aportar la ayuda necesaria para colaborar.*

*Pregunta No. 12. Generalmente cómo prefiere trabajar?*

- *En muchas ocasiones es indispensable trabajar solo, hay ocasiones que ameritan trabajar en grupo.*
- *En quipo, porque en grupo siempre se dan varias ideas, modelando lo mejor posible para que sea la mejor tomada.*
- *El trabajo que se realizó en el área de clarificación es un trabajo en grupo porque las acciones que yo realicé afectan al de mi compañero.*
- *En grupo porque se puede aportar y ver diferentes ideas.*

*Pregunta No. 13. Cuando su equipo de trabajo recibe un reconocimiento por una buena participación cómo cree que usted aportó para esto?*

- *Con ideas y trabajo para que estas se implementen*
- *Generando ideas de las mejores que se hacen o ayudando a las que ya se hicieron*
- *La mejor participación es actuar bien ante las necesidades del puesto y como el puesto de clarificación es un área que requiere mi participación como parte de un equipo y no individual, el reconocimiento es un reflejo de todos.*
- *Aporté realizando mis labores y funciones designadas para que se lograra el reconocimiento.*

## *Encuesta Final*

### *Pregunta No. 1. Qué aportes ha brindado al área gestión del conocimiento?*

- 1. Básicamente, la reducción de tiempos de maquinado en el taller industrial; reducción de costos al construir accesorios que nos permiten realizar trabajos en nuestro taller y que antes eran enviados a talleres particulares*
- 2. Mejoramiento en el proceso y los equipos se conservan en mejor estado*
- 3. Reducción de costos en cuanto a materiales y mano de obra; trato de que las ideas implantadas también brinden un mantenimiento fácil y rápido de realizar*
  
- 4. en la actualidad se construyó una guarda que ayuda a no dejar que entre bagazo en el tubo o pescador del equipo y proteger la banda transportadora del deterioro de ella*
- 5. Mejoramiento en los equipos de trabajo y más eficacia*
- 6. Observando y analizando en conjunto con la capacitación y experiencias de toda una vida laboral, que ha podido realizar a partes para el mejor funcionamiento de equipo y a su vez rebajar costos en el proceso*
- 7. He aportado con ideas para un buen desempeño en el área donde se puede mejorar el buen desempeño del trabajo, como operario.*
- 8. Una mejor clarificación para el proceso y un mejoramiento para la salud*
- 9. Los aportes que se han hecho inicialmente son de motivación al personal para que participe activamente y también aportando mis propias ideas*
- 10. Ideas que agilicen un mejor proceso en la elaboración de azúcar de caña*
- 11. He aportado ideas que ayudan a mejorar y facilitar nuestro proceso. Se ha tenido en cuenta el hecho de que las ideas dadas sean de bajo costo pero que representen un gran aporte tanto de operación como de reducción de costos.*
  
- 12. Mejoramiento de equipos para perdida del material desde el punto de vista de mejoramiento al enfrentarse a diversidad de problemas generados en el sitio de trabajo, se nos da cantidad de ideas y ésta a la vez son emitidas al área de gestión del conocimiento, para ser resueltas nuestras dificultades.*
- 13. He participado en grupos de mejoramiento y fortalecimiento de ideas*
- 14. Caja de cambios para el cepillo del taller industrial, y pica hoja en el patio de caña*

15. *Se aportó ideas para mejorar en el aspecto del ahorro del agua de aseos (la que nos aporta la naturaleza). También ideas para evitar contaminación en poso recirculación centrado, también en ahorro de agua de aseos y reducir consumo de insumos*
16. *Apoyo al grupo que manejo facilitando el espacio y canalizando sus ideas, muchas se han implementado.*

*Pregunta No. 2. Cree que su participación tiene un reconocimiento? Que le ha significado estos aportes?*

1. *Hasta ahora el reconocimiento es la actitud positiva de los compañeros que están prestos a colaborar para que los proyectos propuestos se lleven a cabo*  
*Me ha motivado para seguir con más confianza en mi trabajo*
2. *Sí creo, ya que por medio de las publicaciones mis demás*
3. *compañeros realizan comentarios positivos de mi forma de trabajar y los aportes que realizo en mi trabajo.*  
*Es la oportunidad que la empresa nos está dando para aportar nuestras ideas y mejoras que tengamos*
4. *Creo que sí porque la empresa paga bien. Mucha satisfacción personal*
5. *Sí, gracias a Dios, ya que por medio de estos aportes he tenido la oportunidad de salir del anonimato" y esto me ha dado más confianza, mejor relación con mis jefes y compañeros.*
6. *El reconocimiento que el trabajo se hace con más eficiencia debido al aporte del cambio que se realizó*  
*Hasta ahora el conocimiento que nos han brindado si, ha sido de gran apoyo*
- 7.
- 8.

9. *Si tiene reconocimiento mi participación. Los aportes, además del reconocimiento han significado satisfacción personal por lograr un objetivo real con el aporte realizado.*
10. *Si hay reconocimiento, ya que al aportar ideas e innovaciones acumulo puntos que se ven reflejados en diferentes obsequios*
11. *Pienso que mi participación si ha tenido un reconocimiento a nivel de status laboral ya que todos mis superiores me han tenido en cuenta para los análisis de nuevos proyectos, es decir han tomado más en cuenta mi opinión y eso me satisface.*
12. *Si se ha obtenido un muy buen reconocimiento social dentro de la empresa y con mis compañeros y me motiva para seguir aportando*
13. *"Si" para mí es como una vitrina donde los jefes a través de estas ideas nos pueden tener en cuenta para cargos mejores y a su vez nos reflejan los estudios realizados porque por medio de publicidad nos damos a conocer, en reconocimiento social.*
14. *Si, se ha reconocido, han mejorado mi ambiente laboral, me ha fortalecido y me da más confianza para seguir trabajando*
15. *Ha significado una satisfacción personal porque se ven los resultados*
16. *El solo hecho de ser avalado por los jefes de secciones ya es un reconocimiento de nuestras ideas.*
17. *Si, se gana un status y unos privilegios en función de capacitación y formación.*

*Pregunta No. 3. Si usted participa de gestión del conocimiento, Qué beneficios y ventajas se han obtenido?*

1. *Antes de que existiere el área de gestión del conocimiento, realizar mejoras o lograr que las ideas se llevaran a cabo era una tarea prácticamente imposible. Ahora hay mucho apoyo para sacar adelante algún proyecto.*

2. Satisfacción de ver que también soy una persona importante en la empresa
3. Pienso de que el sistema de conocimiento es una manera directa de hacer escuchar mis opiniones y se tengan en cuenta y así ser reconocido como una persona que aporta al Ingenio
4. Reconocimiento social, dejar huella con alguna mejora o idea que funcione o no.
5. Hasta el momento estamos apenas empezando a expresar la participación por lo tanto apenas estamos siendo escuchados
6. Ser reconocido socialmente y tener la ventaja de ser reconocido laboralmente.

7. Beneficios: eficiencia al desarrollar el trabajo. Ventajas: la calidad del producto que se está elaborando debido al cambio realizado.
8. Ahora tenemos el apoyo para que las ideas se hagan con más apoyo y más rápido
9. Los beneficios obtenidos son el reconocimiento y las ventajas obtenidas son los buenos resultados por los aportes realizados
10. Reconocimiento por la empresa, aplicación de conocimientos, mejorar a nivel personal y de empresa
11. Beneficios: status laboral en la toma de decisiones en nuevos proyectos; ventajas. Mayor credibilidad a mis opiniones, mejor desempeño en mi trabajo gracias a las mejoras implementadas.
12. Beneficios sociales, económicos y muchos pero el principal es el poder demostrar que hay buenas ideas para ayudar a mejorar la fábrica
13. "Beneficios" por cantidad de puntos al aportar ideas y si es el caso también contamos con la ayuda económica si la idea tiene un ahorro superior para la empresa. "ventajas" ser considerado como una persona activa-colaboradora y creativa. Además una de las principales ventajas para mi, sería la observación del jefe.
14. Me permite tener un mejor manejo de información, me permite saber lo que otras arcas manejan y fortalece mi trabajo en equipo
15. Satisfacción personal que después de tanto tiempo ve uno que el aporte de uno sirve de algo.
16. Beneficios y ventajas muchos, puesto que las ideas que se aportan son para mejorar nuestro trabajo, todas las mejoras van encaminadas a realizar nuestro trabajo más fácil o seguro y ahorrando ya sea tiempo o insumos
17. Con gran trabajo en equipo, se mejora la dinámica del trabajo.

*Pregunta No. 4. Cómo se siente cuando aporta una idea de mejoramiento a su trabajo y cuál es la reacción del área gestión del conocimiento?*

1. *Me siento apoyado en todo sentido tanto por el personal del área así como por el área de gestión del conocimiento*
2. *Me siento con más compromiso*
3. *Me siento feliz porque con los aportes se mejoran condiciones en el trabajo para mí, y los demás compañeros, pienso que me colaboran durante el proceso y realizan un seguimiento a mis ideas.*
4. *Escucharlos, nuestras ideas comentarlas al supervisor o ingeniero, recibir la ayuda de parte del equipo de trabajo de gestión del conocimiento para realizar esta idea.*
5. *Uno se siente muy bien y la reacción del área de los jefes es muy estimulante*
6. *Me siento muy feliz al poder observar que gracias a mis capacidades se pueda mejorar el proceso, y en cuanto al área de gestión del conocimiento recibiendo la orientación y el apoyo necesario para la realización de dicha idea.*
7. *Cuando he aportado una idea de mejoramiento se ha hecho el estudio y se ha realizado el cambio, nos da a entender que el área de gestión del conocimiento es un aporte muy importante.*
8. *Me siento muy satisfecho de aportar algo para mejorar en el proceso,*
9. *Me siento muy bien y la reacción del área de gestión del conocimiento es de apoyo total*
10. *Me siento muy bien, porque estoy mejorando las condiciones de trabajo y del proceso; la reacción del área de gestión del conocimiento es positiva ya que demuestra que esta área le aporta cada día más a través de los*

*trabajadores de la empresa, ideas e innovaciones que hacen que la empresa mejore continuamente.*

11. *Me siento feliz de saber que algo que se acaba de hacer y que facilita el trabajo ya sea para mí o para mis compañeros fue idea mía. Siento un sentido de pertenencia aún más grande por la empresa.*
12. *Muy orgulloso porque todos tenemos que contribuir a mejor la empresa y que el departamento de gestión no se termine por tan buena labor.*
13. *Me siento excelente porque además de aportar ideas, ayudo a evitar problemas. La reacción es inmediata porque una vez se lleve el caso de inmediato se le busca hacerse en hechos.*
14. *Considero que se le da importancia a la persona y el hecho de contar con un departamento que le brinde su apoyo, permite realizar un mejor trabajo.*
15. *Es gratificante ver que los demás creen en uno y si pueden trabajar en equipo*
16. *Es agradable cuando la idea es aceptada y aún más cuando ya es concretada en el área. La reacción del área de gestión es muy buena y lo animan a seguir en la gestión y a impulsar nuestros compañeros.*
17. *Siempre me sentiré bien aportando ideas, mejor aún si se logran implementar. El grupo de gestión del conocimiento siempre ha estado presto facilitando el espacio y herramientas.*

*Pregunta No. 5. Es gratificante para usted el área de Gestión del Conocimiento? Si o No porque?*

1. *Es muy gratificante porque se le está dando reconocimiento al aporte que se hace para el mejoramiento de determinado proceso*
2. *Claro es gratificante porque esto lo hace a uno como trabajador de confianza*

3. *Sí, porque por medio de este medio de comunicación, ponemos en funcionamiento nuestra imaginación para crear y mejorar en pro de la empresa, interactuamos con los demás compañeros y nos apoyamos unos a otros.*
4. *Sí, porque nuestras ideas o mejoras están siendo escuchadas y así obtener un incentivo por lo aportado*
5. *Para mí es muy gratificante porque ahora estamos siendo escuchados*
6. *Sí, porque es una ventana y vitrina donde se le puede dar rienda suelta al conocimiento adquirido durante toda la vida laboral. Para bien propio y de la empresa.*
7. *Sí, es gratificante el área de gestión del conocimiento, porque se ve el trabajo que ha aportado para cambios muy importantes, en nuestra empresa y puesto de trabajo*
8. *Si me siento muy satisfecho por ese reconocimiento del jefe y de mis compañeros.*
9. *Si es gratificante porque para nosotros los aportes realizados son como una parte de nuestro diario trabajo impulsadas y reconocidas hoy día.*
10. *Si es gratificante esta área porque en esta área se tiene en cuenta al recurso humano a través de sus aportes ideas.*
11. *Pienso que sí, porque aparte de las mejoras implementadas también han tenido en cuenta mi formación académica; yo siento eso como una forma de tener mayor estabilidad dentro de la empresa ya que están reconociendo mis estudios realizados los cuales los estoy aplicando en nuestro proceso*
12. *Si es de lo mejor que se ha podido crear en la empresa y por eso hay que seguir aportando ideas.*
13. *"Si" porque ayuda al trabajador a explotar su creatividad y a brindar un aporte más para la empresa*



14. *Sí, porque nos ha permitido mostrar nuestro interés por mejorar algunos procesos o procedimientos*
15. *Sí, pues ve reflejado lo que uno hace, es positivo*
16. *El reconocimiento brindado por el área cuando socializa la idea.*
17. *Sí, se está tramitando y dando estatus a la gente que aporta conocimiento e ideas.*

*Pregunta No. 6. Qué hace usted cuando el comportamiento de un compañero va en contra de la buena participación del grupo?*

1. *Trato de persuadirlo para que haga parte del proyecto ya que esto beneficia no solamente a un grupo o persona en particular sino a toda la familia providencia*
2. *Hago todo lo que esté a mi alcance para que cambie de opinión y demostrarle con hechos que es lo mejor que ha llegado a nuestro ingenio*
3. *Hago caso omiso a sus comentarios, puesto que si las ideas que se proponen implementar no perjudican los activos de la empresa, ni tampoco la integridad personal, no veo porque no podemos expresar nuestro aporte.*
4. *Darle un consejo de amigo para hacerlo entender que la familia providencia es importante para él y su familia*
5. *Dialogamos y trato de hacerlo entender lo importante que es hacer las cosas bien.*
6. *Con argumentos bien sustentados hacer que el compañero entienda y comprenda la importancia de trabajar en grupo.*
7. *Se dialoga con él tomando con calma y tratar de que lo que se haga o se vaya a hacer sea un consenso del grupo para bien del área.*

8. *Hablar con mis compañeros y darle una explicación porque son esos cambios y al fin comprende que es para mejoramiento de nuestra área de trabajo.*
9. *Motivarlo para que participe y entregue aportes positivos que faciliten el trabajo en grupo*
10. *Primero que todo no dejarme influenciar por ese tipo de personas, y hacer que trate de cambiar para el bien suyo y el de la empresa.*
11. *Trato en buenas palabras de explicarle el objetivo y la importancia de su trabajo con relación al proceso trato de que entienda la importancia de tener un grupo de alto desempeño y si él insiste, hablo en forma confidencia con mi jefe para que capaciten esa persona en gerencia del ser, innovación y sentido de pertenencia.*
12. *Se habla con él y se le orienta para poder que entienda que hay cosas que se necesitan realizar en grupo y no solo siempre se necesita de los demás.*
13. *Se le orienta para que pueda tener más conocimiento y entienda más a fondo la solución del problema de tal manera sin dejarlo por fuera del grupo y así hacer parte de este.*
14. *En lo posible, se trata de hacer entender a la persona los beneficios de realizar éxitos, ajustes o cambios*
15. *Lo aconsejo y hacerle ver los beneficios de participar en equipo.*
16. *Da un poco de "rabia" pero se trata de direccionar centrando en las ventajas que esta labor nos va a traer para todos*
17. *El trabajo en equipo tiene muchas dinámicas y los responsables del grupo somos responsables de encasillar a las personas a trabajar en grupo*

*Pregunta No. 7. Cuando su equipo encuentra un problema, usted cómo participa en su solución?*

1. *Analizando el problema y aportando ideas para su solución, basado en el conocimiento y la experiencia que se pueda tener.*
2. *Consultando el problema y proponiendo todo el conocimiento que tengo sobre el tema.*
3. *Aportando mi conocimiento en el tema, apoyando las ideas buenas de mis compañeros e interviniendo en lo que a mi parecer no está bien, haciéndolo saber a ellos de buena manera.*
4. *Dialogar con el grupo de trabajo para recibir un aporte de cada uno de los integrantes y darle la solución adecuada.*
5. *Dando buenas ideas y participando activamente en el problema del equipo*
6. *Sacando a flote todo nuestro conocimiento y capacidad analítica para que en conjunto todos salgamos adelante*
7. *Participo primero que todo mirando qué ocasionó el problema, para ver qué solución se puede dar, ya sea en recurso humano o a nivel de equipo*
8. *Generando una idea para que se lleve a cabo una solución.*
9. *Me reúno con el grupo para analizar el problema y las posibles soluciones para elegir la que más se acomode a la solución del problema.*
10. *Aportando ideas que conlleven a soluciones y discutiéndolas con el equipo de trabajo.*
11. *Analizo la situación y planteo un árbol del problema aplicando las 5 fuerzas de porter, donde analizo las causas y las consecuencias, tratando de encontrar una solución.*
12. *Brindando mi conocimiento ya que soy la persona quien más conoce los equipos y sitio de trabajo complementado con la experiencia de otros trabajos.*
13. *Aportando una o varias ideas para que juntos salgamos de esta dificultad hasta encontrar una solución*

14. *Se escuchan las posibles soluciones, se analizan cuan es la más variable, y se aplica realizando claro los respectivos ajustes si es necesario.*
15. *Tratar de mediar o solucionar el problema y seguir con el proyecto o tarea.*
16. *Dialogamos y analizamos el problema y sus posibles soluciones, inclusive pedimos al supervisor y/o químico de turno para que nos guíe*
17. *Se crean espacios, siempre les reitero la importancia que tiene su conocimiento y su participación para el buen funcionamiento del proceso.*

*Pregunta No. 8. Cómo cree usted que es su participación en la generación de ideas para gestión del conocimiento?*

1. *Aunque por el momento los aportes son más bien pocos, la idea es ir participando cada vez más con proyectos.*
2. *Es muy buena porque ayuda a mejorar el proceso y nos brinda a estar participando*
3. *Pienso que era algo que estaba esperando que fuera implementado en el ingenio, ya que pienso que el aporte que ha dado hasta la fecha y lo que puedo llegar a dar es muy bueno y productivo para el empresa y nosotros en general*
4. *Apenas estamos comenzando con unas pocas ideas e innovaciones que ayuden a mejorar nuestros equipos de trabajo.*
5. *Creo que es muy bueno, siempre trato de hacer innovaciones para mejorar*

6. *A pesar que llevamos poco tiempo siento que mi participación es buena, ya que he tenido la oportunidad de presentar algunas ideas que ya están implantadas y reconocidas.*
7. *La participación mía en esta área de gestión ha sido buena de acuerdo a los cambios que se requiere en nuestro puesto de trabajo*
8. *Tratar de mejorar siempre en general para la empre frecuente activo*
9. *Activa y productiva generando espacios para que el personal participe con el mejoramiento continuo.*
10. *Es buena porque trato de aportar cada día más ideas*
11. *Mi participación es muy activa y estoy en todo momento observando nuestro proceso buscando una mejor manera de hacer las cosas, tanto ergonómico como económico (costos), y con base a nuestra actualidad y herramientas para desarrollar los trabajos.*
12. *Para mí es buena ya que he contribuido son varias ideas que han representado buenas soluciones*
13. *"excelente" porque a través de este medio se ayuda al trabajador y a la empresa a generar soluciones para determinada cantidad de problemas*
14. *Me gustan apoyar y participar en grupos de mejoramiento y fortalecimiento*
15. *Activa pues mis funciones con todos los del equipo porque me toca plasmar las ideas y comentarios (planos)*
16. *Muy buena, estuve un poco frenado puesto que no veía que fueran implementadas las ideas que ya estaban aceptadas, pero entendí que no era problema de gestión sino de los encargados*
17. *La considero muy buena, ya que siempre presentamos los proyectos o ideas en equipo*

*Pregunta No. 9. Diga cómo el área de gestión del conocimiento ayuda al mejoramiento del trabajo?*

1. *La gestión del conocimiento ayuda a mejorar el trabajo por que recoge, organiza, clasifica, apoya para que se lleven a cabo ideas propuestas, mejoramientos que los trabajadores han podido recoger en el transcurso de su experiencia laboral*
2. *Es espectacular porque nos ayuda al reconocimiento social*
3. *Escuchando de nosotros mismos que somos los beneficiados o perjudicados, todas las ideas y problemas con sus respectivas soluciones*
4. *Ayuda a complementar, organizar las ideas y luego lo lleva a la parte del conocimiento para que le aprueben la idea o innovación de dicha mejora o idea.*
5. *Visitándonos en los sitios de trabajo, escuchándonos y dándonos mucho apoyo.*
6. *Cuando se es reconocido laboralmente hay más entusiasmo de hacer las cosas bien. Y más aún cuando surgen ideas que hacen más fácil y rápido las labores diarias en nuestro trabajo*
7. *Mejora en la calidad del trabajo en la calidad del producto que nosotros realizamos*
8. *El área colabora en llevar a cabo la implementación recorriendo el área de nuestra idea.*
9. *Haciendo reconocimiento a los aportes y acompañando a las personas que desean hacer aportes para facilitarles la labor.*
10. *Colaborando a través de un trabajo mancomunado con el área de proyectos para que las ideas que damos nosotros los colaboradores de la empresa se pongan en práctica*
11. *Ayuda bastante porque se encuentran nuevas y mejores formas de realizar un trabajo que por tradición de años se había venido haciendo de cierta forma sin analizar las posibilidades de mejora.*

12. *Ha sido de gran importancia ya que habían trabajos que se necesitaban para solucionar pequeños inconvenientes o pérdidas de material y no se les prestaba la mayor importancia y con gestión del conocimiento se han logrado realizar.*
13. *Con motivación porque presta todo los medios que hay dentro de la empresa para llevar a cabo dicha idea, ejemplo: si dentro de la idea va ligada con sistema eléctrico entonces gestión del conocimiento ayuda con la parte eléctrica (trabajadores) para alimentar la idea.*
14. *Por el apoyo que está brindando y permitiendo que las personas aplican y desarrollen las ideas que tengan*
15. *Porque hoy en día se ha despertado lo que se encontraba dormido o sea la iniciativa, mejoramiento, participación ya que antes no escuchaban a los usuarios.*
16. *Solamente con brindarnos la oportunidad de darnos a conocer y dejarnos expresar mi ayuda a mejorar*
17. *Canalizando las ideas de los trabajadores para ejecutarlas*

*Pregunta No. 10. Describa un hecho resiente cuando aplicó su conocimiento para generar un cambio en los resultados de algún proceso?*

1. *La construcción de un cabezal fresador que permitió bajar los tiempos de maquinado al cepillo puente Whiteomp*
2. *Anteriormente se remojaba la semilla con agua caliente causando daño en los cristales, ahora se remoja con agua fría conservando los cristales en mejor estado.*
3. *Una mejora en la aplicación de agua para lavar los evaporadores por medio de la creación de unos pisteros más eficientes que los antiguamente utilizados*

4. *En la reparación pasada nos llevaron a bajar 2 válvulas de mariposa que supuestamente no cerraban ni habrán observado que cuando afloje los personas la válvula empieza a trabajar normalmente y apretamos los tornillos en cruz como se hace técnicamente*
5. *Mejoramiento de las costaneras de las donellys de banda*
6. *Tomador de muestras sin alterar el suelo, se mejoró su diseño, forma, calidad. Haciendo más práctico y cómodo a la hora de realizar la toma de muestras, para ello se construyó un martinete reemplazando el martillo*
7. *En nuestro puesto se ocasionaba contaminación de material porque se debía utilizar un mismo cabezal, se hizo cambiar de sitio una válvula para evitar este suceso.*
8. *De enjuagar los calentadores en el momento que se vallan a hidrolavar, tirando esos enjuagues para el tanque de jugo encalado*
9. *Modificación del sistema tensor de los conductores intermedios*
10. *Cuando se disparan las bombas de inyección de agua hacia los evaporadores, hay que cerrar manualmente una válvula en la piscina de enfriamiento, se sugirió colocar una válvula automática para cuando suceda este hecho.*
11. *Recientemente, se reubicó una válvula automática de agua caliente para tener la posibilidad de preparar las mieles que alimentan el tacho continuo y asegurarnos que no haya reproducción de cristales en la mesa "B" la cual es la semilla para nuestro azúcar comercial*
12. *Demostre que sacando azúcar especial y convencional al mismo tiempo se podía alimentar las tolvas de familiar sin que hubiera contaminación.*
13. *El último hecho se aplicó a los conductores de banda de caña llamados "Donnelly's" se creó una idea en equipo para darle mayor vida a la banda y evitar que se nos hicieran más tacos entre la banda y la bandeja este a la vez ayuda que el bagazo corra y no se frene*
14. *He participado en grupos de trabajo en el cual las personas aportaron cosas para mejorar el proceso de armado de la desfibradora de caña*



15. *Si está haciendo un proyecto en centrifugas que si se hace representa una economía financiera y de tiempo para la empresa*
16. *Se hizo mejora para el agua de prueba de calandria evaporado 4° - 5° no se tire para el calderin No. 4 donde hay agua condensada (caliente). El agua prueba de calandria es agua de aseos y se estaba mezclando con la condensada o se tiraba a la acequia, ahora se está recuperando nuevamente el agua de aseos.*
17. *Producción de azúcar tipo A partir de masa B*

*Pregunta No. 11. Pregunta No. 2. Cree que su participación tiene un reconocimiento? Que le ha significado estos aportes?*

1. *Reducción de tiempos de maquinado en el taller industrial*
2. *Gestión del conocimiento a interferido cuando no han estudiado bien una idea para un mejoramiento de mi proceso lo que hizo el área fue gestionar el estudio para la aprobación y la implementación de mi idea*
3. *El área de gestión del conocimiento no ha tenido la oportunidad de intervenir, ya que las ideas que nosotros materializamos, tratamos de implementarla y la labor de gestión ha sido más calificativa*
4. *en la actualidad no se ha aportado en la solución de problemas del proceso, ya que solo se ha obtenido reconocimiento*
5. *como apenas estamos empezando lo único que ha hecho el área es generar ideas para el reconocimiento*
6. *En el momento no se ha manifestado ya que las ideas que se han generado solo se han implementado, y lo único que ha hecho el área es darles el reconocimiento.*
7. *se ha manifestado con la colaboración de presentar la idea a los jefes inmediatos para estudiar la idea y así desarrollar el cambio.*

8. *reducción de costos en descomposición de materiales en el área de clasificación*
9. *No respondió*
10. *en la toma de muestra de suelos en el laboratorio de campo*
11. *he presentado ideas de mejora a gestión del conocimiento para que ellos me ayuden a implementarlas , es decir son como un puente entre la idea planteada y su implementación*
12. *hay muchas por eso la importancia del programa como lo es colocación de escaleras para lavar aerofines en la parte interna de las secadoras.*
13. *se ha manifestado de tal manera que me ha servido como una cadena o fuente de comunicación para buscar solución a diferentes problemas.*
14. *se implementaron ideas para el armado de la desfibradora de caña, en la cual se reunió un grupo de personas y se optimizó la forma de trabajar y llegaron a una conclusión que permite realizar esta labor de una mejor forma.*
15. *una muy diciente es la pica hoja ya que todo un grupo de trabajo aportó ideas, conocimiento.*
16. *En las "Ues" de los evaporadores 4 y 5 en los toma muestras eran con caída libre, ya sea para el pozo de recirculación o el cárcamo bombas inyección. El material a muestrear era meladura y no se recuperaba y contaminaba el pozo, subiendo consumo de cal y caso más extremo cambiando toda el agua de pozo, ahora se recupera el material y mermo la contaminación.*
17. *en todas las acciones de mejora que se han implementado por aporte de los trabajadores canalizados a través de gestión del conocimiento.*

*Pregunta No. 12. Cómo actúan sus jefes y supervisores cuando necesita ayuda?*

1. *Se obtiene todo el apoyo necesario para la realización de los proyectos*
2. *Ellos actúan de una manera de mucho compromiso*

3. *Cuando necesito colaboración y el tiempo y las prioridades del ingenio no interfieren, se muestran siempre prestos a servir y ayudar a realizar o mejorar mis ideas.*
4. *El ingeniero y el supervisor están listos a prestarnos atención a algunas mejoras o ideas, ya que ellos son los más beneficiados que los equipos trabajen en óptimas condiciones*
5. *Nos prestan atención y tratan de ayudarnos aportando algunos concejos*
6. *Actúan de una manera muy profesional aportando sus conocimientos, experiencias, para lograr con esto que haya una mejor claridad y entendimiento en el trabajo.*
7. *Actúan con disponibilidad a escuchar la idea*
8. *Se tiene todo el apoyo inmediato*
9. *Colaboradores y críticos*
10. *Son muy abiertos al cambio y más cuando el aporte de nuestras ideas que la empresa mejore*
11. *Me colaboran al máximo con lo que yo necesito para poder plantear bien mis ideas.*
12. *Para mi personal/ me han colaborado brindándome la mejor idea que se tiene sobre algo para solucionar el problema*
13. *De todas las maneras que se les sea posible ayudando ya sea con tiempo o con trabajadores o hasta ideas si es el caso.*
14. *Encontramos bastante apoyo, logístico y si expresamos la idea contamos con una persona que nos puede dar una mejor idea y/o nos complementa para la mejora de nuestra idea.*
15. *Los jefes apáticos los supervisores activos*
16. *Excelente, tengo unos jefes que fuera de saber tienen un carisma enorme con nosotros*

17. *Son colaboradores y de escucha activa*

*Pregunta No. 13. Cómo actúan sus jefes y supervisores cuando necesita ayuda?*

1. *Lo ideal es trabajar en grupo cuando la magnitud del proyecto así lo permite.*
2. *Yo siempre trabajo en equipo y comunicando todo*
3. *Con mis compañeros, aprovechando su conocimiento e imaginación. Así, logramos crear las soluciones más adecuadas a nuestro problema.*
4. *En la actualidad se trabaja en equipo para escuchar las ideas y luego sacar una sola*
5. *Prefiero trabajar desestresado y tranquilo*
6. *Donde haya una buena relación de jefes y trabajadores, generando con esto un buen ambiente laboral. Y así puedan salir a flote todas las ideas que puedan mejorar el proceso.*
7. *Por lo general en nuestra área se trabaja en grupos para así desarrollar la idea*
8. *En grupo porque hay más disposición de ideas.*
9. *En grupo*
10. *Trabajar en equipo produciendo una sinergia*
11. *Con seguridad, con la satisfacción de que estoy haciendo bien las cosas, con inocuidad y aplicando el "saber ser" para tener una buena relación con mis compañeros.*
12. *Solo pues quiero tener mis logros personales y no en compañía, me siento muy orgulloso de lo que hago y me llena de satisfacción poder contribuir al mejoramiento de mi segunda casa*

13. *En equipo porque se pueden aportar más ideas donde se pone en práctica que dos cabezas piensan más que una.*
14. *Trabajar en grupo, permite un mejor desarrollo de trabajo y un mejor ambiente.*
15. *En equipo pues una persona sola no sale adelante*
16. *Inicialmente lo hago solo, pero ya tengo conformado mi grupo y próximamente vamos a pasar nuevos proyectos*
17. *En equipo, porque salen más posibilidades de mejorar condiciones de proceso*

*Pregunta No. 14. Cómo actúan sus jefes y supervisores cuando necesita ayuda?*

1. *No respondió*
2. *Por medio de mi conocimiento sobre el proceso*
3. *Pues pienso que cuando tenemos un proyecto, generalmente yo lo materializo, ya que tengo las capacidades y facilidades para hacerlo, porque el ingenio nos brinda las herramientas y el espacio para ello.*
4. *Felicitaciones de parte del supervisor e ingeniero cuando se realiza una buena labor o trabajo óptimo*
5. *Apenas empezamos hay que esperar, en la mayoría de las ocasiones somos estimulados por parte de nuestros jefes.*
6. *Aportando buenas ideas, observando y analizando cualquier anomalía que se pudiera presentar durante la ejecución de alguna labor.*
7. *La satisfacción de que lo que se busca es mejorar nuestra área*
8. *Generando ideas alternativas para dicho problema y dar una buena participación*
9. *Acompañándolos y motivándolos*

10. *Como se trabajó en equipo, hubo un aporte de ideas de cada uno de los integrantes*
11. *Sí, fue idea mía pues el aporte fue importantísimo y me siento bien, si la idea no es mía y es de un compañero me alegro de que él esté enfocado en mejorar las cosas.*
12. *Aporte con la idea para mejorar el equipo*
13. *De todas las mejores maneras ya que el trabajo siempre se va a hacer en equipo.*
14. *Cuando se participa en un grupo de trabajo, el reconocimiento es para todos, y el granito de arena con el que uno participa es importante para todo el grupo.*
15. *Se siente uno muy satisfecho de ver los buenos resultados*
16. *Todavía no hemos tenido reconocimiento*
17. *Impulsándolos y creando espacio para el conocimiento*

*Pregunta No. 15. De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?*

1. *no respondió*
2. *Tranquilo y siempre pensando en la forma de solucionarle lo más pronto posible*
3. *De manera muy objetiva, tratando de llegar a la raíz de él, para así lograr lanzar una serie de posibles soluciones, encontrar la más adecuada para todos y solucionarlo.*

4. *Con mucha calma para poder pensar respecto a la situación que se presenta en determinado equipo, para así realizar la reparación adecuada*
5. *Lo primero que hago es pensar muy bien que es lo que está pasando y actuar rápidamente*
6. *De una manera calmada pero no dejando de lado la responsabilidad y entrega en mi trabajo.*
7. *Cuando el problema está latente decidimos en tomar decisiones que no vayan a repercutir en otra área. Se consulta con los jefes para así tomar la decisión acertada.*
8. *De una manera rápida y segura para enfrentar el problema*
9. *Pidiéndoles a mis colaboradores colaboración para afrontar y solucionar el problema*
10. *Enfrentándolo y tomando decisiones que ayuden a solucionarlo*
11. *Con calma, análisis y destacando prioridades algunas veces hay que sacrificar algo para obtener algo mejor.*
12. *Primero que todo doy aviso al supervisor y luego si puedo solucionarlo yo solo lo hago, sino espero la ayuda de las personas indicadas, lógicamente yo apporto alguna idea para tratar de solucionarlo lo más pronto posible.*
13. *De la manera más pasiva y ágil para buscar una solución pronta, eso se da por creatividad.*
14. *Se trata de solucionar el inconveniente, de lo contrario se busca el apoyo con otras áreas y/o se busca a la persona capacitada para que nos ayude a solucionar el problema*
15. *Calmado y paciente para poder ver la solución y buscar apoyo en el equipo*
16. *Con calma y espero a los compañeros para analizar la solución*
17. *Me reúno con el área del problema y se analiza la situación salen lluvia de ideas.*

*Pregunta No. 16. Usted cómo apoya las buenas ideas que tienen sus compañeros para el bien común del equipo de trabajo?*

1. *No respondió*
2. *Dándole felicitaciones y apoyándolo en todo*
3. *Les sirvo por medio de mi conocimiento y actitud de trabajo, materializando o ayudando a que se realice de la mejor manera posible*
4. *Dándole ánimo de que la idea o innovación va a funcionar y que busque la ayuda de gestión del conocimiento para que le brinde la oportunidad de desarrollar dicha idea.*
5. *Dándole el valor y el reconocimiento de sus buenas ideas.*
6. *Analizando las ideas y si son ideas que tienen fundamento, aplicando toda mi capacidad y experiencia para llevarlas a cabo, para bien de todo el grupo y la empresa.*
7. *Colaborando si es posible dando otra idea para el mejor estudio de su mejoramiento*
8. *De una manera buena porque mejora el área de trabajo*
9. *Haciéndoles saber que cualquier idea de ellos aunque no lo parezca es importante*
10. *Dándoles ánimo y apoyándolo en el aporte de sus ideas.*
11. *Algunas veces le ayudo a redactar su idea para que la presente o actúe de guía de que debe hacer para que su idea sea implementada.*
12. *Brindándole a implementar la idea.*
13. *Aportando ideas para un mejoramiento de dichas planteadas por los compañeros, ya que estas son llevadas para buscar solución a los problemas*
14. *Se trata de fortalecer la idea, y al realizar la práctica a los posibles inconvenientes que se presentan se le van dando soluciones*



15. *Busco la forma de cristalizar la idea y plasmarla para poder entrar a ver las reformas en equipo*
16. *A todas las ideas le buscamos lo positivo y lo negativo antes de lanzar la idea*
17. *Se pide que las canalicen a través de gestión del conocimiento y se le sustenta técnicamente a los jefes del departamento*

*Pregunta No. 17. Cuando las cosas no progresan adecuadamente, cuál es su forma de actuar? Realiza usted el trabajo o delega funciones?*

1. *Si las cosas no funcionan es porque el grupo no está comprometido con el proyecto considero que se deben replantear las cosas y delegar funciones.*
2. *Sigo insistiendo hasta demostrar con hechos que tengo la razón*
3. *La verdad trato con mis compañeros de realizar nuestras ideas y cuando no se puede hablamos con otros compañeros para que nos apoyen o simplemente si el trabajo es muy grande se delega.*
4. *Hay que insistir y lograr lo que se presenta en dicha idea o innovación, muchas veces hay que delegar trabajo para que el compañero se involucre en lo realizado*
5. *Prefiero personalmente ejecutar el trabajo porque quedo más tranquilo*
6. *Solicito la colaboración de mi jefe inmediato, en búsqueda de alguna solución más rápida y eficiente.*
7. *Tomó el mando de la nación que se está realizando y la funciones las realizamos en el grupo.*
8. *Delego la función para llegar al objetivo y llevar a cabo la función realizada.*
9. *Las funciones se delegan pero se dan instrucciones precisas sobre lo que se quiere lograr*

10. *Se delega las funciones dando bien las instrucciones pertinentes*
11. *Algunas veces realizo trabajos personalmente pero también delego funciones porque hay que confiar en los colaboradores que tengo.*
12. *Siempre trata de solucionar los problemas solo pero a veces lo transmito a otros compañeros para que aporten alguna idea mejor y aceptando los conocimiento de ellos.*
13. *Me gustaría delegar funciones porque a veces uno da la voz para hacer el trabajo y no se dan las cosas entonces se lleva la contraria de los compañeros*
14. *Cuando las cosas no tienen un buen progreso se analiza en que se está fallando y se trata de mejorar la forma de trabajar*
15. *Buscar porque las cosas se empantanar y con los demás darle un nuevo derrotero al proyecto*
16. *Paramos la obra y analizamos por qué no hay progreso y después volvemos a dar inicio*
17. *Se deben revisar los procesos y hablar mucho con el personal, mirar indicadores, pautas, etc.*

*Pregunta No. 18. Usted tiene la capacidad de influir en los demás sin ejercer presión sobre ellos?Cuál es el método que utiliza?*

1. *No respondió*
2. *Trato de crear consciencia sobre la necesidad del trabajo para uno como persona y la necesidad de nuestro trabajo para la empresa*
3. *Siempre todo lo que hacemos nos va a quedar bien*
4. *Pienso de que si, ya que soy una persona muy extrovertida y dialogo mucho con mi equipo de trabajo, les comunico uno a uno los pasos que creo que nos pueden ayudar y les sirvo a ellos cuando se requiere*

5. *Brindarle la oportunidad de que las personas que trabajan con nosotros son importantes en cada uno de los trabajos que realizamos a diario en nuestra área de trabajo*
6. *Buen compañerismo, buenos métodos de trabajo y prestando mucha atención a mis compañeros*
7. *Si tengo capacidad y el método que utilizo es instruir, capacitar a las personas que en algún momento dado puedan formar parte de mi equipo de trabajo*
8. *Influyo con ideas, con normas, con explicación de lo que se busca realizar para el mejoramiento*
9. *Dando la idea y mostrando y realizando la idea a mis compañeros y jefes.*
10. *Sí, lo hago a través del dialogo*
11. *Creo que sí, lo que hago es tratar de que entiendan por qué?, de algo, el objetivo de las cosas, hacerle ver que es lo mejor y la importancia de que se haga así. En concreto, es el dialogo sobre algo previamente analizado en el cual utilizo un lenguaje no tan técnico para hacerle entender las cosas.*
12. *Primero que todo tengo una capacidad de influir en cualquier trabajo a realizar, mis conocimientos por lo regular siempre ayudan a los demás y es algo heredado de mi Señor padre, siempre analizo el trabajo que están realizando y hi contribuyo con mis ideas.*
13. *Escuchar y ser escuchado porque quiero llegar a ser una persona de confianza en el momento de asumir un problema*
14. *Cuando se realicen labores en grupo la mejor forma de influir es hablando y llegando a una conclusión común.*
15. *El método es el dialogo pues con esto se sale adelante*
16. *Creo que sí, el método que utilizo es siempre dar el primer paso yo, arrancar primero es lo principal.*

17. *Las campañas de sensibilización del compromiso de todos con el equipo mencionando casos de éxito, inspirando y transmitiendo confianza.*